VENTAJA COMPETITIVA

Creación y sostenimiento de un desempeño superior

Michael E. PORTER

VENTAJA COMPETITIVA

VENTAJA COMPETITIVA

Creación y sostenimiento de un desempeño superior

Michael E. Porter

Revisión técnica
Ana Lilia Coria Páez
Isidoro Pastor Román

Prólogo
José Luis Orozco Martínez

SEGUNDA EDICIÓN REFORMADA
MÉXICO, 2015

GRUPO EDITORIAL PATRIA

Para establecer comunicación con nosotros puede hacerlo por:

correo:
Renacimiento 180, Col. San Juan Tlihuaca, Azcapotzalco, 02400, México, D.F.

fax pedidos:
(01 55) 5354 9109 • 5354 9102

e-mail:
info@editorialpatria.com.mx

home page:
www.editorialpatria.com.mx

Título original de la obra:
Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance

All rights reserved
©1987, Michael E. Porter/ The Free Press, a division of Simon & Schuster.

ISBN: 0-02-925090

No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any forms or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, scanning or otherwise, without either the prior written permission of the Publisher.

Todas las marcas citadas en este libro son propiedad de sus respectivos dueños. El uso de cualquier marca registrada en este texto no confiere derechos de propiedad al autor ni a la editorial sobre esas marcas, así como tampoco su uso implica ninguna afiliación o aval de este libro a los dueños de las marcas.

Nota del editor:
Se ha hecho todo esfuerzo posible para asegurar que la información contenida en este libro es precisa al momento de imprimirse, y los editores y el autor no pueden aceptar responsabilidad por errores u omisiones que, a pesar de ello, hubieran ocurrido. El editor y el autor no son responsables por la pérdida o daño ocasionados a cualquier persona que actúe o deje de hacerlo, como resultado del contenido de esta publicación.

Dirección editorial: Javier Enrique Callejas
Coordinación editorial: Lorena Blanca
Diseño de interiores y diagramación: Jorge Antonio Martínez Jiménez y Gustavo Vargas Martínez
Diseño de portada: Juan Bernardo Rosado Solís
Supervisor de producción editorial: Miguel Ángel Morales Verdugo

Traducción:
José C. Pecina Hernández

Revisión Técnica:
Dra. Ana Lilia Coria Páez
Dr. Isidoro Pastor Román

Ventaja competitiva.
Creación y sostenimiento de un desempeño superior (segunda edición reformada)
Derechos reservados:
© 1987, 2002, Michael E. Porter/ The Free Press, a division of Simon & Schuster.
© 1987, 2002, 2015 GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
Renacimiento 180, Colonia San Juan Tlihuaca
Delegación Azcapotzalco, Código Postal 02400, México, D.F.

Miembro de la Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana
Registro Núm. 43

ISBN: 978-607-744-080-2 (segunda edición reformada)
ISBN: 978-970-24-0203-9 (ISBN 13 dígitos)
ISBN: 970-24-0203-4 (edición-portada)
ISBN: 968-26-0778-7 (primera edición)
ISBN: 978-6-077-44287-5 (epub)

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de la presente obra en cualesquiera formas, sean electrónicas o mecánicas, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Impreso en México
Printed in Mexico

Primera edición: 1987
Segunda edición reformada: 2015

Revisores técnicos

Ana Lilia Coria Páez

Doctora en Ciencias Administrativas, Maestra en Administración con Especialidad en Administración de Negocios y Contadora Pública por el Instituto Politécnico Nacional (IPN); Contadora Pública certificada por la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración; Diplomada en: Econometría aplicada por la Escuela Superior de Economía, Evaluación de Proyectos de Inversión por el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, Coaching para la Formación de Equipos de Trabajo por el IPN, Formación Docente para un Nuevo Modelo Educativo por el IPN y Educación Financiera por la CONDUSEF. Ha ocupado diversos cargos en los sectores público y privado y ha sido catedrática en el IPN con una experiencia de 20 años tanto a nivel licenciatura y posgrado. Articulista y conferenciante; sus líneas de investigación abarcan competitividad y gestión empresarial, desarrollo comunitario, micro y pequeñas empresas. Miembro de la Red de Desarrollo Económico del IPN. Docente investigadora ESCA Tepepan, acoria@ipn.mx.

Isidoro Pastor Román

Doctor en Ciencias Administrativas, Maestro en Ciencias con Especialidad en Administración Pública y Licenciado en Comercio Internacional por el Instituto Politécnico Nacional (IPN). Diplomado en Administración, Finanzas, Capacitación,

Seguridad, Antiterrorismo, Gestión de Riesgos, Gestión de Calidad y Liderazgo (estudios realizados en México, Ecuador, Estados Unidos, Canadá, Bélgica, Italia, Malasia, Nueva Zelanda y Corea del Sur). Seminarios realizados en la Universidad Pontificia Comillas de Madrid (España), Instituto John Molson de la Universidad de Concordia en Montreal (Canadá) y la Harvard Kennedy School en Cambridge, Massachusetts (EUA). Ha ocupado diversos cargos en el sector público, hoy día como director general de administración en una dependencia federal. Catedrático de las secciones de posgrado de la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomas (IPN), así como en el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública (IESAP). Articulista, conferenciante. Sus líneas de investigación abarcan competitividad, administración pública y buen gobierno, seguridad nacional, gestión de calidad y gestión de riesgos. Docente investigador ESCA Santo Tomás, pastorroman@hotmail.com.

Para
C. Ronald Christensen
y
Richard E. Caves

CONTENIDO

PRÓLOGO

PREFACIO

Capítulo 1 Estrategia competitiva: conceptos básicos

Análisis estructural de las industrias

Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente

Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda

Estrategias genéricas

Liderazgo en costos

Diferenciación

Enfoque, concentración o especialización

Atrapada en la mitad

Búsqueda de más de una estrategia genérica

Sustentabilidad

Estrategias genéricas y la evolución de la industria

Estrategias genéricas y estructura organizacional

Estrategias genéricas y el proceso de la planeación estratégica

Resumen del libro

PARTE I Principios de la ventaja competitiva

Capítulo 2 La cadena de valor y la ventaja competitiva

La cadena de valor

Identificación de las actividades relacionadas con el valor

Definición de la cadena de valor

Nexos de la cadena de valor

Nexos verticales

Cadena de valor del cliente

Alcance competitivo y la cadena de valor

Alcance del segmento

Alcance vertical

Alcance geográfico

Alcance industrial

Coaliciones y alcance

Alcance competitivo y definición del negocio

La cadena de valor y la estructura de la industria

La cadena de valor y la estructura organizacional

Capítulo 3 Ventaja en costos

La cadena de valor y el análisis de costos

Definición de la cadena de valor para el análisis de costos

Asignación de costos y activos

Primer corte en el análisis de costos

Comportamiento de los costos

Factores de los costos

Costo de los insumos adquiridos

Comportamiento del costo de los segmentos

Dinámica de los costos

La ventaja en costos

Determinación del costo relativo de los competidores

Obtención de una ventaja en costos

Sustentabilidad de la ventaja en costos

Instrumentación y ventaja en costos

Errores y fallas de las estrategias del liderazgo en costos

Pasos del análisis estratégico de los costos

Capítulo 4 *Diferenciación*

Fuentes de la diferenciación

Diferenciación y la cadena de valor

Factores de la singularidad

El costo de la diferenciación

Diferenciación y valor para el cliente

Valor para el cliente

Cadena de valor y el valor para el cliente

Reducción del costo del cliente

Mejoramiento del desempeño del cliente

Percepción de valor por el cliente

Valor del comprador y el cliente real

Criterios de compra del cliente

Identificación de los criterios de compra

La estrategia de diferenciación

Medios de la diferenciación

La sustentabilidad de la diferenciación

Errores y fallas en la diferenciación

Pasos de la diferenciación

Capítulo 5 *La tecnología y la ventaja competitiva*

Tecnología y competencia

Tecnología y cadena de valor

Tecnología y ventaja competitiva

Tecnología y estructura de la industria

Estrategia tecnológica

La selección de las tecnologías que se desea desarrollar

Liderazgo o seguimiento tecnológico

Concesión de licencia tecnológica

Evolución tecnológica

Evolución tecnológica continua frente a la discontinua

Pronóstico de la evolución tecnológica

Formulación de la estrategia tecnológica

Capítulo 6 *Selección de competidores*

Los beneficios estratégicos de los competidores

Aumento de la ventaja competitiva

Mejoramiento de la estructura actual de la industria

Contribución al desarrollo del mercado

Disuasión de la entrada

¿Qué hace “bueno” a un competidor?

Criterios aplicables a un buen competidor

Los “buenos” líderes del mercado

Cómo detectar a los buenos competidores

Cómo influir en el patrón de los competidores

Daño a los buenos competidores mientras se lucha con los malos

Cómo convertir en buenos competidores a los malos

La configuración óptima del mercado

La configuración óptima de los competidores

Cómo mantener la viabilidad de los competidores

Cómo lograr la configuración ideal de los competidores

Cómo conservar la estabilidad de la industria

Errores y fallas en la selección de competidores

PARTE II *Alcance competitivo dentro de una industria*

Capítulo 7 *Segmentación de la industria y ventaja competitiva*

Bases para segmentar una industria

Bases estructurales de la segmentación

Variables de segmentación

Clientes industriales y comerciales

Compradores de bienes de consumo

Descubrimiento de nuevos segmentos

La matriz de segmentación de la industria

Relaciones entre las variables de segmentación

Cómo combinar las matrices de segmentación

Segmentación de la industria y estrategia competitiva

El atractivo de un segmento

Interrelaciones de los segmentos

Interrelaciones de los segmentos y estrategias de alcance global

Selección del enfoque

Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse

Sustentabilidad de una estrategia de concentración

Errores y oportunidades de las empresas concentradoras y de los competidores de alcance global

Segmentación y definición de la industria

Capítulo 8 *Sustitución*

Identificación de los sustitutos

La economía de la sustitución

Valor o precio relativo

Costos del cambio

Propensión del comprador a la sustitución

Segmentación y sustitución

Cambios en el riesgo de la sustitución

Sustitución y demanda global de la industria

Sustitución y estructura de la industria

La trayectoria de la sustitución

Segmentación y trayectoria de la sustitución

Modelos para pronosticar la sustitución

Sustitución y estrategia competitiva

Cómo estimular la sustitución

Defensa contra los sustitutos

Estrategia de sustitución en la industria y la empresa

Errores y fallas de la estrategia contra los sustitutos

PARTE III Estrategia corporativa y ventaja competitiva

Capítulo 9 *Interrelaciones entre las unidades de negocios*

Importancia creciente de la estrategia horizontal

Interrelaciones entre las unidades de negocios

Interrelaciones tangibles

El compartir y la ventaja competitiva

Los costos de compartir

La dificultad de igualar

Cómo identificar las interrelaciones tangibles

Interrelaciones intangibles

Interrelaciones con los competidores

Competencia con rivales multiproductos en industrias no relacionadas

Competencia con rivales multiproductos en industrias relacionadas

Competidores con distintos patrones de interrelación

Cómo pronosticar la aparición de competidores

Capítulo 10 Estrategia horizontal

Necesidad de una estrategia horizontal explícita

Formulación de una estrategia horizontal

Interrelaciones y la estrategia de diversificación

Diversificación basada en interrelaciones tangibles

La diversificación mediante cabezas de playa

Diversificación y recursos corporativos

Errores y fallas de la estrategia horizontal

Errores y fallas al ignorar las interrelaciones

Errores y fallas en la búsqueda de interrelaciones

Capítulo 11 *Creación de interrelaciones*

Obstáculos que impiden crear interrelaciones

Causas de los obstáculos

Interrelaciones y equidad

Diferencias de obstáculos entre las empresas

Mecanismos organizacionales para crear interrelaciones

Estructura horizontal

Sistemas horizontales

Prácticas horizontales en los recursos humanos

Procesos horizontales en la solución de conflictos

La función corporativa en la facilitación de las interrelaciones

Las interrelaciones y el tipo de diversificación

Administración de una organización horizontal

Ejemplos prometedores

Las empresas japonesas y las interrelaciones

Una nueva forma organizacional

Capítulo 12 *Productos complementarios y ventaja competitiva*

Control de los productos complementarios

Ventajas competitivas atribuibles al control de los complementos

Problemas del control de complementos

Control de los complementos y evolución de la industria

Identificación de los complementos de importancia estratégica

Empaquetamiento

Ventajas competitivas del empaquetamiento

Riesgos del empaquetamiento

Estrategias empaquetadas y desempaquetadas

Empaquetamiento y evolución de la industria

Consecuencias estratégicas del empaquetamiento

Ventas conjuntas

Condiciones que favorecen las ventas conjuntas

Riesgos de las ventas conjuntas

Ventas conjuntas y evolución de la industria

Consecuencias estratégicas de las ventas conjuntas

Los complementos y la estrategia competitiva

PARTE IV *Implicaciones para la estrategia competitiva defensiva y ofensiva*

Capítulo 13 *Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo incertidumbre*

Los escenarios como herramienta de la planeación

Escenarios industriales

Construcción de los escenarios industriales

Identificación de las incertidumbres de la industria

Incertidumbres independientes y dependientes

Identificación de una serie de escenarios

Congruencia de las suposiciones

Análisis de los escenarios

Introducción del comportamiento de la competencia en los escenarios

Número de escenarios por analizar

Asignación de probabilidades a los escenarios

Características sintéticas de los escenarios industriales

Escenarios industriales y la estrategia competitiva

Opciones estratégicas en los escenarios

Estrategias combinadas y secuenciales

Selección de estrategia en los escenarios industriales

Variables de escenarios e inteligencia de mercado

Escenarios y el proceso de planeación

Función corporativa en la construcción de los escenarios industriales

Escenarios industriales y de creatividad

Capítulo 14 La estrategia defensiva

El proceso de entrada o reposicionamiento

Tácticas defensivas

Elevación de las barreras estructurales

Intensificación de la represalia esperada

Reducción del incentivo para atacar

Evaluación de las tácticas defensivas

La estrategia defensiva

Disuasión

Respuesta

Respuesta a la reducción de precios

Defenderse o dejar de invertir

Errores y fallas en la defensa

Capítulo 15 *Cómo atacar al líder de la industria*

Condiciones para atacar al líder

Vías para atacar a los líderes

Reconfiguración

Redefinición

Gasto puro

Alianzas para atacar al líder

Crear obstáculos para que el líder no tome represalias

Señales de vulnerabilidad del líder

Señales de la industria

Señales del líder

Cómo atacar al líder y la estructura de la industria

Bibliografía

Índice analítico

Prólogo

Quiero agradecer a Grupo Editorial Patria la oportunidad que me brinda de redactar el prólogo de ***Ventaja Competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior,*** un libro que ha influido y sin duda seguirá influyendo en directores y alumnos para comprender y aprender a desarrollar ventajas competitivas para sus empresas. En los cursos de administración estratégica y visión estratégica que imparto, es el libro de cabecera de mis alumnos, y en mis asesorías a empresas utilizo con éxito sus conceptos y modelos, de modo que prologarlo me es una tarea no solo accesible, sino grata. Sin embargo, he de agradecer la ayuda que me prestó mi colega el doctor José de la Cerda G. en la revisión de este prólogo.

Comenzaré señalando que cinco años después de la publicación de *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980),[1] se publica el segundo libro de Michael E. Porter, *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance* (1985),[2] y aunque metodológicamente constituye una continuación del anterior, es en sí mismo una obra separada. No es necesario haber leído el primero para hacer lo propio con el segundo, de hecho, Porter dedica el capítulo 1 a repasar los conceptos básicos de su primer libro.

Ventaja competitiva fue publicado en el contexto de la recuperación de la crisis de 1979-1980 provocada por el alza de los precios del petróleo, el aumento de las tasas de interés y el fin de la Guerra Fría con la caída del muro de Berlín.

La nueva era económica, iniciada en 1980 con el ascenso de Reagan al poder en Estados Unidos y Margart Thatcher en Gran Bretaña inauguró un nuevo capítulo en la economía que es

conocido como el neoliberalismo. Las políticas conservadoras y el abandono del estado a la economía en favor de las fuerzas del mercado dieron lugar a la apertura comercial, propiciando un auge en la economía mundial.

En este entorno, las empresas encontraron el clima ideal para crecer y diversificarse, y la academia halló un caldo de cultivo para nuevas teorías y modelos. ***Ventaja competitiva*** surge para dar seguimiento al primer libro de Porter, *Estrategia competitiva*, y dando pie a la trilogía que se completaría en 1990, con *The Competitive Advantage of Nations.*

Aunque cada uno de estos libros es una obra completa por sí misma, vemos en ellos un conjunto de conceptos: el modelo de las cinco fuerzas, las estrategias genéricas, la cadena de valor y el diamante de la competitividad externa, que preparan el camino para la obra cumbre de Porter: *What's the Strategy? (¿Qué es la estrategia?),* publicada por Harvard Business Review (noviembre-diciembre, 1996).

Por lo que respecta al libro que tiene usted en sus manos, en la primera parte, “Principios de la ventaja competitiva”, Porter pone las bases sobre lo que va a tratar a lo largo de los 15 capítulos de la obra, en los cuales podemos ver desde la definición de la ventaja competitiva y cómo alcanzarla, hasta desarrollar estrategias exitosas apoyados en las ventajas competitivas de la empresa.

Conceptualmente, la ventaja competitiva es necesaria para diferenciarnos de los competidores y tener una oferta de valor única que nos haga preferidos por los clientes.

Para que las empresas logren tener una ventaja competitiva deben realizar acciones estratégicas para ser más eficientes que los competidores (liderazgo en costos) o hacer productos y servicios de manera diferente a ellos (diferenciación).

El aporte más importante de Michael Porter en este libro está precisamente en haber señalado que las ventajas competitivas solo pueden ser entendidas viendo a la empresa de manera sistémica, como un todo divisible en partes o subsistemas. Si se descompone a la empresa en las distintas actividades discretas que se realizan en sus diferentes áreas operativas, se visualiza una cadena de valor; las actividades de la cadena de valor pueden dar origen a habilidades distintivas que permiten apuntalar los niveles de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los requerimientos del usuario.

La comprensión de la cadena de valor es esencial para desarrollar la ventaja competitiva, ya que desagrega las actividades estratégicas más relevantes de la empresas, lo que hace factible comprender el cómo se constituyen los costos y cuáles son las bases existentes y potenciales de la empresa para lograr diferenciación.

El grado de desagregación de las actividades de la empresa, depende de su economía y del propósito para el que se analiza la cadena de valor.

Los principios básicos para desagregar las actividades son:

- que las actividades tengan diferentes economías,

- que tengan un alto potencial de diferenciación,

- que representen una parte importante o creciente del costo.

La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de una empresa. Su finalidad es asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo.

La cadena de valor ayuda a determinar qué actividades son las que permiten a las empresas tener una ventaja competitiva. El modelo da oportunidad de considerar a la empresa en actividades primarias y actividades de apoyo. Las actividades primarias son las creadoras del valor y Porter las clasifica como:

❖ *Logística interna:* actividades necesarias para la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para transformar las materias primas y materiales en productos.

❖ *Operaciones:* actividades que se realizan para transformar las materias primas y materiales en productos terminados.

❖ *Logística externa:* las actividades que son necesarias para almacenar y distribuir los productos y ponerlos a disposición de los clientes.

❖ *Mercadotecnia y ventas:* las actividades relacionadas con las acciones de dar a conocer, promocionar y vender los productos.

❖ *Servicio Posventa:* las actividades necesarias para dar soporte, mantenimiento y atención al cliente una vez que adquirió el producto.

Las actividades de apoyo tienen como función dar soporte a las actividades primarias, y son:

❖ *Infraestructura de la empresa:* actividades que apoyan a toda la compañía, como infraestructura física, finanzas, sistemas, etcétera.

❖ *Administración de recursos humanos:* actividades relacionadas con el reclutamiento, selección y contratación del personal idóneo para cada puesto en la empresa.

❖ *Desarrollo de la tecnología:* las actividades de investigación, desarrollo y adquisición de la tecnología necesaria para apoyar a todas las demás actividades.

❖ *Compras y adquisiciones:* las actividades necesarias para aprovisionar a la empresa de todo lo necesario para realizar todas sus actividades.

Las actividades primarias y de apoyo pueden subdividirse en actividades más específicas. Por ejemplo, mercadotecnia y ventas puede subdividirse en: administración de la mercadotecnia, publicidad, administración de las ventas, operación de las ventas, apoyo técnico a las ventas y promoción. El criterio para subdividir las actividades primarias y de apoyo se basa en la importancia de la actividad en los ingresos o costos. Asignar ingresos o costos tanto a las actividades primarias como de apoyo permite eficientarlas para incrementar el margen o rentabilidad de la empresa.

Para obtener una ventaja competitiva sustentable, la empresa debe de extender su cadena de valor hacia sus clientes y proveedores. Ellos también tienen sus propias cadenas de valor y mientras mejor sea el eslabonamiento entre la cadena de valor de la empresa y la de sus clientes y proveedores, mejor será la oportunidad de lograr ventajas competitivas.

Las intersecciones son las relaciones entre la manera en que se desempeñe una actividad y el costo o desempeño de otra. La ventaja competitiva generalmente viene de estas intersecciones. Las intersecciones entre las actividades de valor surgen de que:

❖ la misma función puede ser desempeñada de diferentes formas,

❖ el costo o desempeño de las actividades directas se mejora por mayores esfuerzos en las actividades indirectas,

❖ las actividades desempeñadas dentro de una empresa reducen la necesidad de demostración o servicio,

❖ las funciones de aseguramiento de la calidad, pueden desempeñarse de diferentes maneras.

El ambiente competitivo puede tener un poderoso efecto en la ventaja competitiva, porque conforma las reglas de la competencia y la economía de la cadena de valor.

Hay cuatro dimensiones del ambiente competitivo que afectan la cadena de valor y ofrecen oportunidades para la ventaja competitiva: a) los segmentos o nichos; b) el grado de integración de las actividades; c) la cobertura geográfica; y, d) la cobertura de industrias.

❖ *Segmentos o nichos.* Las diferencias entre las necesidades o las cadenas de valor requeridas para servir a diferentes

segmentos de producto o comprador pueden llevar a una ventaja competitiva de enfoque.

Las actividades de valor, pueden ser similares en diferentes segmentos y sus interrelaciones pueden potenciar la ventaja competitiva de la empresa.

❖ *El grado de integración.* La integración vertical define el grado de división de actividades entre una empresa, sus canales y sus compradores.

Cuando se analiza la integración desde la perspectiva de la cadena de valor, aparecen las oportunidades de integración.

Si la integración reduce costos o incrementa la diferenciación, se convierte en una fuente de ventaja competitiva que hay que explotar.

❖ *La cobertura geográfica.* La cobertura geográfica puede permitir que una empresa comparta y coordine las actividades de valor para servir a diferentes áreas geográficas.

Las interrelaciones geográficas pueden aumentar la ventaja competitiva si el compartir o coordinar las actividades de valor baja el precio o incrementa la diferenciación.

❖ *La cobertura de industrias.* Las interrelaciones potenciales entre las cadenas de valor requeridas para competir en sectores industriales relacionados son muy amplias y pueden ser tanto directas como indirectas.

Tienen una poderosa influencia en la ventaja competitiva porque al lograr economías de escala tienden a reducir costos y a incrementar la diferenciación.

Para que una organización posea habilidad distintiva debe tener un recurso único y valioso y las capacidades necesarias para explotarlo, o una capacidad exclusiva para manejar recursos comunes. La habilidad distintiva de una organización es más fuerte cuando posee recursos únicos y capacidades exclusivas para administrarlos.

En síntesis, la cadena de valor es una poderosa herramienta que permite encontrar las bases de la ventaja competitiva y minimizar los costos para incrementar el margen de lo que el cliente está dispuesto a pagar y los costos de producirlo.

Para acercar al lector a sus conceptos, cabe destacar que *Ventaja competitiva* está estructurado de modo que en tres partes subsecuentes aborda otros temas de gran interés e importancia:

La parte II, “Alcance competitivo dentro de una industria”, Porter la dedica principalmente a: a) la segmentación de los sectores industriales y, b) la sustitución. El primero de ellos lo analiza a profundidad y propone herramientas para que las empresas logren una buena segmentación y puedan aprovechar las ventajas estructurales y los atractivos que tienen los segmentos. En lo que a la sustitución respecta, inicia poniendo las bases para identificar a los sustitutos y describe las economías y los cambios en la sustitución para poder obtener una ventaja competitiva y defender a la empresa de los sustitutos.

La parte III de esta obra, “Estrategia corporativa y ventaja competitiva”, la emplea para mostrar las interrelaciones entre las diferentes unidades de negocio y la formulación de una estrategia horizontal explícita que permitan a la empresa sacar el mayor provecho posible de las ventajas competitivas que se logran con las interrelaciones de las unidades de negocio.

En la cuarta parte —y última del libro—, “Implicaciones para la estrategia competitiva defensiva y ofensiva”, Porter describe las acciones a seguir en los dos casos. Primero resalta la importancia de construir escenarios y cómo obtener ventajas competitivas en los diferentes escenarios construidos; detalla las acciones a emprender en caso de ser atacado por uno o varios competidores o qué acciones tomar si se presentara el ataque a un líder en el sector industrial, así como las represalias que podemos esperar.

Porter va delineando en sus obras la metodología que utiliza para desarrollar la estrategia, partiendo del ambiente de negocios, pasando por un análisis interno, poniendo las herramientas para ser competitivo para finalizar con la estrategia que le permitirá a las empresas obtener un rendimiento superior al promedio de la industria.

La importancia pedagógica de su obra es indiscutible, ya que tiene el mérito de poner al alcance del empresario y del estudiante común, las más complejas teorías de la microeconomía en modelos comprensibles y fáciles de implementar, en un lenguaje sencillo, sin tecnicismos económicos difíciles de comprender.

Porter se relaciona en cada libro con la creación de valor y la estrategia, y su pensamiento se va complementando y profundizando a través de sus obras, lo que permite al lector ir de lo esencial a lo profundo.

Como académico y como consultor de empresas, he tenido la oportunidad de aplicar bien sea en conjunto o por separado los modelos de Porter en mis trabajos y siempre he encontrado facilidad en su lectura y aplicación.

JOSÉ LUIS OROZCO MARTÍNEZ[3]

Prefacio

La ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos. Sin embargo, tras varias décadas de expansión y prosperidad vigorosas, muchas compañías perdieron de vista la ventaja competitiva en su afán de crecer y diversificarse. Hoy día es difícil exagerar la importancia de la ventaja competitiva. En todo el mundo las empresas han visto disminuir su crecimiento y se enfrentan a competidores nacionales y globales que ya no actúan como si el pastel en expansión fuera lo bastante grande para todos.

En este libro se explica cómo crear y sostener la ventaja competitiva. Es fruto de mi investigación y práctica profesional en el área durante los últimos diez años. Refleja mi convencimiento de que las estrategias de muchas empresas fracasan por la incapacidad de traducir una ventaja competitiva general en las medidas concretas necesarias para mantenerla. Los conceptos expuestos aquí buscan tender un puente entre la formulación e implementación de la estrategia en vez de tratar ambos temas por separado, como se ha hecho en muchas obras dedicadas a estos temas.

En mi libro anterior, *Estrategia competitiva*, ofrecí un modelo para analizar las industrias y la competencia. Describí tres estrategias generales para alcanzar la ventaja competitiva: liderazgo en costo, diferenciación y concentración. Este libro estudia la manera en que la empresa las pone en práctica. ¿Cómo logra una ventaja sostenible en costos? ¿De qué manera se diferencia de sus rivales? ¿Cómo escoge el segmento para que la ventaja competitiva nazca de una estrategia de concentración? ¿Cómo y cuándo conseguir la ventaja compitiendo mediante una estrategia coordinada en industrias afines? ¿En qué forma la incertidumbre se desliza en la búsqueda de la ventaja? ¿Cómo puede defender

su posición competitiva? Las anteriores son algunas de las preguntas que se abordan en el libro.

En esencia, la ventaja competitiva proviene del valor que una empresa logra crear para sus clientes. Puede traducirse en precios más bajos que los de los competidores incluso brindando beneficios equivalentes, o por ofrecer beneficios especiales que compensan con creces un precio más elevado. Una herramienta, que nosotros llamamos *cadena de valores*, se emplea en este libro para dividir clientes, compradores y una compañía en segmentos discretos pero interconectados, de donde nace el valor; dicha cadena será un tema recurrente, así como las fuentes específicas de la ventaja competitiva y cómo se relacionan con el valor para el cliente.

La ventaja competitiva no es en absoluto un tema nuevo. En una u otra forma muchos libros de administración lo abordan de manera directa o indirecta. Desde hace mucho el control de costos ha sido objeto de estudio, lo mismo que la diferenciación y la segmentación. En este libro se incluyen muchas disciplinas porque el marketing, la producción, el control, las finanzas y muchas otras actividades influyen en la ventaja competitiva. Lo mismo se puede decir de una larga tradición de investigación dedicada a la política organizacional y a la economía industrial. Sin embargo, la ventaja competitiva no puede entenderse de manera cabal si no se combinan todas estas disciplinas en una perspectiva holística de la empresa entera. Al examinar todas las fuentes de la ventaja competitiva desde un punto de vista general e integrado, confiamos en ofrecer un nuevo enfoque que aproveche las investigaciones precedentes en vez de sustituirlas. No es posible reconocer todas las aportaciones en las disciplinas que de alguna manera han influido en las ideas aquí expuestas. Sin embargo, el libro no hubiera podido escribirse sin ellas.

Esta obra está destinada a los profesionales que se encargan de la estrategia y que deben decidir cómo alcanzar la ventaja competitiva, lo mismo que a quienes tratan de conocer mejor tanto la empresa como su desempeño. Las fuentes potenciales de la ventaja se encuentran en todas partes de la empresa. Todo departamento, instalación, sucursal y otras unidades y organizaciones cumplen una función que es preciso definir y entender. Todos los empleados, sin importar su distancia con la formulación de estrategias, deben reconocer que contribuyen a alcanzar y sostener la ventaja competitiva. Los especialistas que trabajan en el área de la competencia sin ocuparse de la estrategia también deben relacionar su investigación con algún concepto global de la ventaja competitiva. Confío que el libro sea útil a todos ellos.

Recibí mucha ayuda en la preparación de esta obra. La Escuela de Administración de la Universidad de Harvard me brindó un

ambiente muy fecundo donde pude explorar el tema. Mis bases principales son la tradición multidisciplinaria de la escuela y la estrecha conexión entre investigación y práctica que la caracteriza. El decano John McArthur no solo ha sido un amigo que me ha alentado durante tantos años, sino un colega en extremo generoso con los recursos, al grado que me dio la oportunidad de integrar mi investigación con mi labor docente. Raymond Corey, director de la División de Investigación, fue también un aliado valioso y decidido. Mi legado en el Grupo de Políticas Administrativas en la Universidad de Harvard moldeó mi visión del tema, y agradezco en particular a C. Roland Christensen su apoyo y tanto a él como a Keneth Andrews el haber compartido sus conocimientos conmigo. Asimismo aproveché mucho mi trabajo en la economía industrial y el constante estímulo intelectual de Richard Caves.

El libro no hubiera sido posible sin las aportaciones creativas de varios colegas y amigos que trabajaron en forma directa conmigo durante varios años. John R. Wells, profesor asistente en Harvard, no solo fue mi colega en la enseñanza, sino que contribuyó mucho a las ideas expuestas en los capítulos 3 y 9. Su investigación de la ventaja competitiva promete hacer grandes aportaciones. Pankaj Ghemawat, profesor asistente en Harvard, impartió el curso de formulación de estrategias conmigo y me hizo excelentes comentarios. En la actualidad realiza una importante investigación en el área. Durante muchos años compartí la labor docente y el trabajo de investigación con Mark B. Fuller, exprofesor asistente en Harvard y quien ahora labora en Monitor Company. Sus ideas influyeron de manera profunda en el capítulo 11 y en mi pensamiento a lo largo de esta obra. Catherine Hayden, quien también trabaja en Monitor, siempre me alentó y me hizo comentarios valiosos. Sus ideas fueron de gran utilidad, más que nada, en el capítulo 4.

Joseph B. Fuller trabajó conmigo en la investigación y desarrollo de cursos, lo mismo que en el trabajo profesional en el campo de la estrategia. Me ofreció comentarios e ideas muy interesantes a lo largo de la redacción del manuscrito. Richard Rawlinson, de Associates Fellow en Harvard, colaboró conmigo en la investigación e hizo sugerencias valiosas para el libro en su totalidad. A continuación menciono los nombres de algunos colegas quienes con mucha generosidad dedicaron parte de su tiempo a comentar el libro y a ofrecer ideas: Mark Albion, Robert Eccles, Douglas Anderson, Elon Kohlberg y Richard Meyer, todos ellos colegas en Harvard. Michael Bell, Thomas Craig, Mary Kearney y Mark Thomas trabajaron con habilidad conmigo para poner en práctica estas ideas y me ayudaron a profundizar el tema. Jane Kenney Austin, Eric Evans y Paul Rosetti hicieron comentarios muy interesantes o investigaron temas importantes. Por último, recibí valiosos comentarios de colegas de otras escuelas, como los de Richard Schmalensee y John Stengrevics.

No hubiera podido cumplir con las exigencias de preparar este libro sin mi asistente Kathleen Svensson. No solo organizó mis actividades, sino que supervisó la elaboración del manuscrito. Agradezco a Robert Wallace, mi editor, y a otros miembros de The Free Press por su paciencia y apoyo en el trato con un autor a veces recalcitrante. Doy las gracias a mis alumnos de posgrado en la Escuela de Administración de la Universidad de Harvard, quienes estimularon mi pensamiento y me permitieron disfrutar estas ideas. También quiero agradecer a Deborah Zylberberg por su aliento constante. Por último, tengo una deuda de gratitud con muchos profesionales que han compartido sus inquietudes y problemas conmigo.

MICHAEL E. PORTER

CAPÍTULO

1

Estrategia competitiva: conceptos básicos

La competitividad determina el éxito o fracaso de las empresas. También establece la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como innovaciones, una cultura cohesiva o una adecuada implementación. La estrategia coadyuva en la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia. Su finalidad es lograr que la empresa alcance una posición rentable y sustentable tomando en cuenta a las fuerzas que rigen la competencia en la industria.

La selección de la estrategia competitiva se funda en dos aspectos centrales. El primero es el atractivo de los sectores industriales desde la perspectiva de la rentabilidad y de los factores de que depende. No todos ofrecen la misma oportunidad de desarrollar una rentabilidad sostenida, y la rentabilidad intrínseca constituye el elemento esencial que determina si una empresa es fructífera. El segundo aspecto abarca los factores de la posición competitiva en que se está dentro de un sector industrial. En la mayoría de ellos, algunas compañías son mucho más rentables que otras, cualquiera que sea la actividad del sector.

La estrategia competitiva no puede basarse de manera exclusiva en uno de los dos aspectos citados. Aunque esté en una industria bastante atractiva, una compañía quizá no obtenga buenas utilidades si la estrategia competitiva que adopta es deficiente. En cambio, una empresa puede tener una excelente estrategia competitiva pero desempeñarse en una industria tan pobre que no sea tan rentable y los esfuerzos tendientes a mejorar su posición le sirvan de poco.[1] Los dos aspectos son dinámicos: el atractivo de la industria y la posición competitiva cambian de manera constante. Con el tiempo los sectores industriales ganan o pierden atractivo, y la posición competitiva refleja una lucha interminable entre los competidores. Las tácticas competitivas llegan a poner un fin abrupto a largos periodos estabilidad.

Quizá una empresa influya en el atractivo de una industria y la posición competitiva, y esto es lo que confiere interés y emoción a la selección de la estrategia competitiva. El atractivo de la industria refleja en parte factores en que esta tienen poca influencia; en cambio, la estrategia competitiva cuenta con suficiente poder para aumentar o disminuir el atractivo del sector industrial. Así, una empresa llega a mejorar o deteriorar de manera considerable su posición dentro de dicho sector al escoger una estrategia; en consecuencia, la estrategia competitiva no solo responde ante el ambiente, sino intenta moldearlo a su favor.

Los dos aspectos descritos se hallan en el centro de mis investigaciones. En mi libro *Estrategia competitiva* propongo un modelo para entender las industrias y la competencia y formular una estrategia global. En él explico los cinco factores de la competencia que determinan el atractivo de un sector industrial y sus causas, así como los que cambian con el tiempo y pueden modificarse mediante la estrategia. Menciono tres estrategias genéricas que permiten obtener la ventaja competitiva. También aclaro cómo anular a los rivales al predecir su conducta e influir en ella, y cómo clasificarlos en grupos estratégicos para valorar las posiciones más prometedoras de una industria. Después, es posible aplicar el modelo a varios tipos de entornos industriales importantes, a los que llamo *ambientes estructurales:* industrias fragmentadas, industrias emergentes, industrias en transición a la madurez, industrias en declive e industrias globales. Por último, examino las decisiones estratégicas más importantes que se toman dentro del contexto de un sector industrial, como la integración vertical, la expansión de la capacidad y el ingreso.

En este libro, *estrategia competitiva* se refiere al punto de partida. El tema central es la manera en que una organización mantiene una ventaja competitiva en su industria, es decir, cómo crear estrategias genéricas. Con ello pretendo tender un puente entre la estrategia y su instrumentación, en vez de estudiar ambos

temas por separado o examinar la instrumentación de manera superficial, como se ha hecho en muchas investigaciones anteriores.

De manera fundamental, la ventaja competitiva nace del valor que una empresa logra crear para sus clientes, el cual supera los costos de ello. El valor es lo que la gente está dispuesta a pagar, y el valor superior se obtiene al ofrecer precios más bajos que la competencia por beneficios equivalentes o al brindar algo especial que compense con creces un mayor precio. Existen dos tipos principales de ventaja competitiva: el liderazgo en costos y la diferenciación. Este libro explica cómo una compañía consigue esa ventaja a través de los costos bajos o la diferenciación. Además, indica cómo la elección del ámbito competitivo —gama de actividades— influye de modo decisivo en la consecución de la ventaja competitiva. Por último, estos conceptos, combinados con los expuestos en mi libro anterior, se traducen en aplicaciones prácticas de la estrategia competitiva tanto ofensiva como defensiva; incluyen además la influencia que la incertidumbre ejerce en las decisiones estratégicas. En este libro no solo se estudia la estrategia competitiva en una industria individual, sino la estrategia corporativa de una empresa diversificada. La estrategia competitiva en un sector industrial mejora en forma notable mediante las interrelaciones de unidades de negocios que compitan con otras, de tal manera que sea posible lograrlas. Este tipo de interrelaciones son el medio principal con que la empresa diversificada genera valor y sienta las bases de la estrategia corporativa. Explicaré cómo identificarlas y convertirlas en estrategia corporativa, y también cómo conseguirlas en la práctica a pesar de los obstáculos organizacionales que se observan en muchas firmas diversificadas.

El enfoque de este libro y el del anterior son distintos, pero se complementan entre sí. El libro *Estrategia competitiva* se centra en la estructura de la industria y en el análisis de la competencia dentro de diversos ambientes industriales, aunque contiene muchas aplicaciones de la ventaja competitiva. Este comienza suponiendo que usted conoce ambos aspectos; ante todo se busca traducir ese conocimiento en una ventaja competitiva. A

menudo las acciones tendientes a conseguir una ventaja competitiva tienen consecuencias trascendentes en la estructura de la industria y en la reacción de la competencia; estos temas se retoman con frecuencia a lo largo del libro.

Es posible leer por separado *Estrategia competitiva*, pero al profesional le será menos útil para formular estrategias si no está familiarizado con los conceptos básicos allí explicados. En este capítulo se exponen con amplitud algunos de ellos. Al ir conociendo el tema será más fácil introducir los conceptos y técnicas de este libro. De ese modo se abordarán algunas de las cuestiones de mayor importancia que surgen al aplicarlos en la práctica. Así, el repaso será de interés incluso para los lectores que usaron el libro anterior.

Análisis estructural de las industrias

El primer determinante fundamental de la rentabilidad de una empresa es el atractivo de la industria. La estrategia competitiva proviene de un conocimiento completo de las reglas de la competencia que rigen el atractivo. El fin principal de la estrategia es enfrentar esas reglas y, en teoría, modificarlas en su favor. En toda industria, sin importar si es nacional o internacional, o si se produce un bien o servicio,[2] las reglas de la competencia están contenidas en cinco fuerzas de la competencia: 1) la amenaza de nuevos competidores, 2) la amenaza de productos o servicios sustitutos, 3) el poder negociador de los compradores, 4) el poder negociador de los proveedores y 5) la rivalidad entre los competidores actuales (figura 1-1).

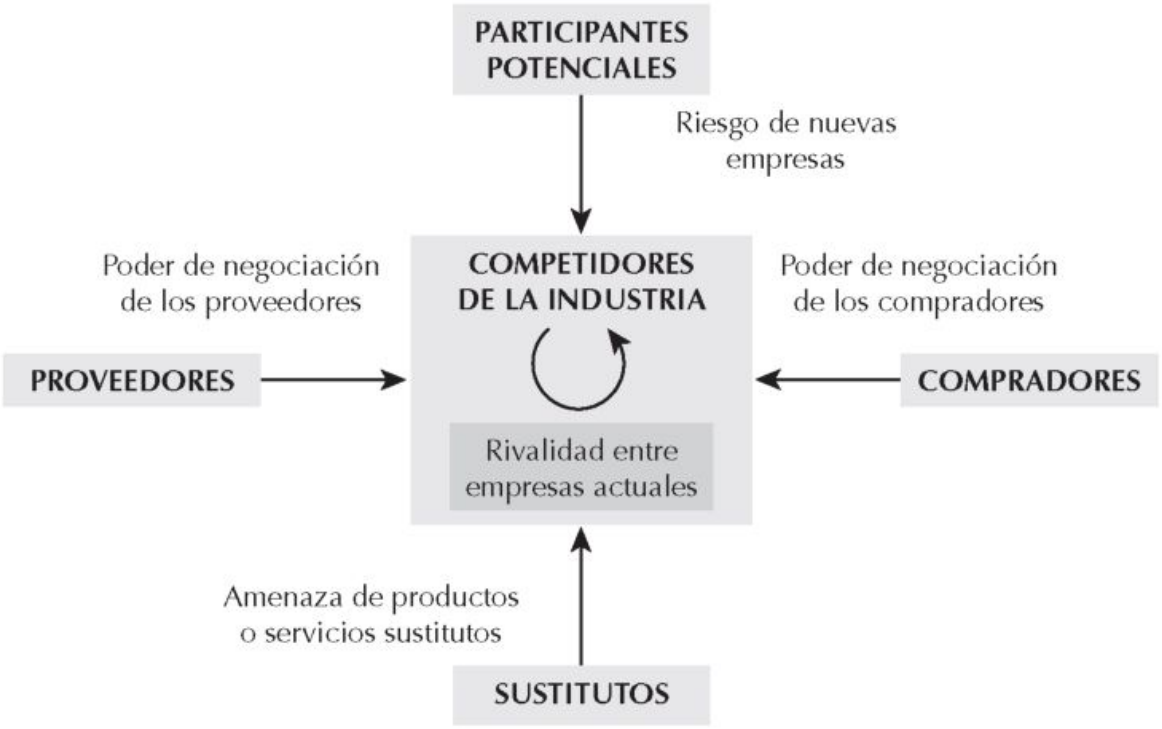


Figura 1-1. Los cinco factores de la competencia que determinan la rentabilidad de una industria

La fuerza combinada de los cinco factores determina la capacidad de las compañías de un sector industrial para ganar (en promedio) tasas de rendimiento sobre la inversión que superen el costo del capital. La fuerza varía de un sector a otro, pudiendo cambiar a medida que evoluciona. A ello se debe que no sean iguales entre sí desde el punto de vista de la rentabilidad intrínseca. Muchos competidores obtienen atractivos rendimientos en aquellos sectores en que los cinco factores son favorables, como en el de productos farmacéuticos, en el de refrescos y en el de publicación de bases de datos. Pero en aquellos donde la presión de uno o varios factores es intensa —por ejemplo, en el de hule, acero y videojuegos—, pocas compañías consiguen rendimientos interesantes a pesar de los grandes esfuerzos de los directivos. La rentabilidad no depende del aspecto del producto ni de si ofrece poca o mucha tecnología, sino de la estructura de la industria. Algunas industrias tan comunes como la de franqueadoras y la del comercio de granos son bastante rentables; y otras más glamorosas y de alta tecnología —entre ellas la de computadoras personales y de televisión por cable— no lo son para muchos participantes.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento. Por ejemplo, la fuerza de los compradores incide en los precios, lo mismo que en la amenaza de sustitución. También influye en los costos y en la inversión porque los clientes más poderosos exigen un servicio caro. El poder negociador de los proveedores determina el costo de las materias primas y otros insumos. La intensidad de la rivalidad afecta a los precios y a los costos de competir en las siguientes áreas: planta, desarrollo de productos, publicidad y fuerza de ventas. La amenaza de la entrada limita los precios y moldea la inversión necesaria para disuadir a otros participantes.

La fuerza de los cinco factores de la competencia depende de la *estructura de la industria,* es decir, de las características económicas y técnicas de un sector industrial. Sus elementos importantes se muestran en la figura 1-2.[3] La estructura de la industria es estable en cierto sentido, pero cambia a medida que el sector industrial evoluciona. El cambio estructural modifica la solidez global y relativa de las fuerzas de la competencia y, por tanto, ejerce un influjo positivo o negativo en la rentabilidad. Las tendencias de la industria de mayor relevancia en cuanto a estrategia son las que afectan su estructura.

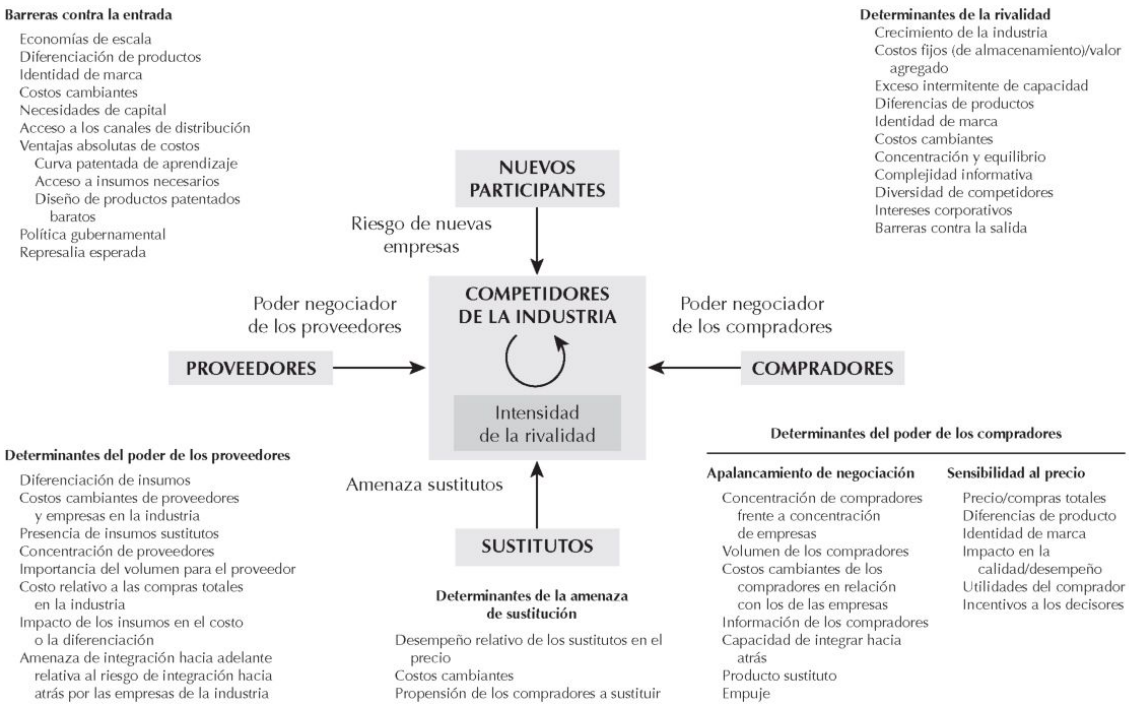

Barreras contra la entrada
Economías de escala
Diferenciación de productos
Identidad de marca
Costos cambiantes
Necesidades de capital
Acceso a los canales de distribución
Ventajas absolutas de costos
Curva patentada de aprendizaje
Acceso a insumos necesarios
Diseño de productos patentados baratos
Política gubernamental
Represalia esperada
Determinantes de la rivalidad
Crecimiento de la industria
Costos fijos (de almacenamiento)/valor agregado
Exceso intermitente de capacidad
Diferencias de productos
Identidad de marca
Costos cambiantes
Concentración y equilibrio
Complejidad informativa
Diversidad de competidores
Intereses corporativos
Barreras contra la salida
NUEVOS PARTICIPANTES
Riesgo de nuevas empresas
Poder negociador de los proveedores
COMPETIDORES DE LA INDUSTRIA
Poder negociador de los compradores
PROVEEDORES
COMPRADORES
Intensidad de la rivalidad
Determinantes del poder de los proveedores
Diferenciación de insumos
Costos cambiantes de proveedores y empresas en la industria
Presencia de insumos sustitutos
Concentración de proveedores
Importancia del volumen para el proveedor
Costo relativo a las compras totales en la industria
Impacto de los insumos en el costo o la diferenciación
Amenaza de integración hacia adelante relativa al riesgo de integración hacia atrás por las empresas de la industria
Amenaza sustitutos
SUSTITUTOS
Determinantes de la amenaza de sustitución
Desempeño relativo de los sustitutos en el precio
Costos cambiantes
Propensión de los compradores a sustituir
Determinantes del poder de los compradores
Apalancamiento de negociación
Concentración de compradores frente a concentración de empresas
Volumen de los compradores
Costos cambiantes de los compradores en relación con los de las empresas
Información de los compradores
Capacidad de integrar hacia atrás
Producto sustituto
Empuje
Sensibilidad al precio
Precio/compras totales
Diferencias de producto
Identidad de marca
Impacto en la calidad/desempeño
Utilidades del comprador
Incentivos a los decisores

Figura 1-2. Elementos de la estructura de la industria

Si los cinco factores de la competencia y sus determinantes estructurales solo dependieran de las características intrínsecas de la industria, la estrategia competitiva consistiría, más que nada, en escoger el sector adecuado y en conocerlo mejor que los rivales. Pero aunque son actividades sin duda importantes para toda empresa y constituyen la esencia de la estrategia competitiva en algunos casos, las compañías rara vez son prisioneras de la estructura. A través de sus estrategias están en condiciones de influir en los cinco factores. Si pueden moldear la estructura también podrán cambiar de manera radical el atractivo de la industria para bien o para mal. Es así como muchas estrategias exitosas han cambiado las reglas de la competencia.

La figura 1-2 ilustra los elementos de la estructura de una industria que determinan la competencia en ella. En cualquier caso, los cinco factores no tendrán la misma importancia y diferirán los que son importantes. Toda industria es única y posee su propia estructura. El modelo de cinco factores permite a la empresa ir más allá de la complejidad y descubrir los elementos indispensables para competir e identificar las innovaciones estratégicas que mejorarán la rentabilidad de la industria y la propia. Pero no por ello deja de ser necesario tener mucha creatividad para descubrir nuevas maneras de competir en un sector industrial. Más bien, las energías creativas de los gerentes se encauzan hacia los aspectos de mayor importancia en la estructura para obtener utilidades a largo plazo. Así, el modelo tiene por objeto mejorar las probabilidades de descubrir una buena innovación estratégica.

Las estrategias que modifican la estructura de la industria son a veces una espada de dos filos porque una organización puede destruir la estructura y la rentabilidad de un sector industrial con la misma facilidad con que puede mejorarla. De esta manera, el diseño de un nuevo producto que reduce las barreras de entrada contra el ingreso o aumenta la volatilidad de la competencia aminora la rentabilidad a largo plazo de una industria, pero el

creador obtiene mayores utilidades de manera temporal. Un periodo sostenido de reducción de precios menoscaba la diferenciación. Por ejemplo, en la industria del tabaco, los cigarros genéricos representan una seria amenaza contra su estructura. Pueden intensificar la sensibilidad de los compradores, desencadenar una competencia de precios y deteriorar las sólidas barreras publicitarias que han mantenido fuera a otros participantes.[4] Las *joint venture*[5] promovidas por los grandes productores de aluminio para distribuir el riesgo y aminorar el costo del capital en el sector, tuvieron el mismo efecto. Las compañías principales invitaron a competidores en cierta forma potencialmente peligrosos, y así les ayudaron a superar las barreras contra el ingreso. Las joint ventures también pueden fortalecer las barreras contra la salida, pues los participantes deben estar de acuerdo antes de terminar con el negocio.

A menudo las compañías toman decisiones estratégicas sin considerar sus consecuencias a largo plazo en la estructura de la industria. Advierten la ganancia que mejorará su posición competitiva si una táctica resulta exitosa, pero no prevén las consecuencias derivadas de la reacción de la competencia. Todo mundo resulta perjudicado cuando los grandes rivales imitan una táctica que destruye la estructura del sector industrial. Casi siempre estos "destructores" son compañías de segunda categoría que buscan la manera de superar las ventajas de la competencia, que enfrentan serios problemas y cuyos intentos por encontrar soluciones son desesperados. Otras veces se trata de compañías "tontas" que no conocen sus costos o que hacen suposiciones poco realistas acerca del futuro. Por ejemplo, en la industria del tabaco, Liggett Group (un competidor pequeño) ha estimulado la tendencia de la manufactura de productos genéricos.

La capacidad de las organizaciones para influenciar la estructura de la industria impone una pesada carga en los hombros de los líderes. Las acciones que realizan llegan a tener un efecto excesivo en ella por su tamaño e influencia en los compradores, los proveedores y los competidores. Por otra parte, su gran participación en el mercado garantiza que todo cuanto modifique la estructura global los afectará a ellos también. Así pues, deben conciliar de manera constante su posición competitiva con la salud de la industria en su conjunto. A menudo les conviene realizar acciones tendientes a mejorar o proteger la estructura de la industria que buscar una mayor ventaja competitiva. Este principio parece guiar a líderes como Coca-Cola y Campbell's Soup.

Estructura de la industria y necesidades del comprador o cliente

Se acostumbra decir que satisfacer las necesidades del cliente es el elemento decisivo del éxito en toda actividad de negocios. ¿Cómo se relaciona eso con el concepto de análisis estructural de la industria? Satisfacer las necesidades es un requisito de la viabilidad de una industria y de las compañías que la conforman. Los compradores deben estar dispuestos a pagar el precio de un producto que supere el costo de producción, pues de lo contrario la industria no sobrevivirá mucho tiempo. En el capítulo 4 se describe en forma detallada cómo una compañía puede diferenciarse al atender las necesidades de la gente de mejor manera que sus rivales.

Satisfacer las necesidades del cliente es un requisito para ser rentable en un sector industrial, pero no es suficiente para asegurar el éxito. La cuestión decisiva, cuando se calcula la rentabilidad, es saber si las empresas obtienen el valor que generan para los clientes o si los pierden ante la competencia. De la estructura de la industria depende quién recibe el valor. La amenaza de ingreso determina la probabilidad de que otras compañías entren en un sector industrial y destruyan el valor con la competencia, transmitiéndolo a los compradores mediante precios bajos o usándolo para incrementar los costos de los rivales. El poder de los clientes determina cuánto retendrán del valor creado para ellos, dejando rendimientos modestos para las compañías. La amenaza de productos o servicios sustitutos determina la eficacia con que algún otro producto satisface las mismas necesidades del cliente; impone, pues, un techo a lo que se está dispuesto a pagar por un producto industrial. El poder de los proveedores determina hasta qué punto el valor creado para los compradores será propiedad de los proveedores y no de las compañías. Por último, la intensidad de la rivalidad tiene un efecto similar al de la amenaza de entrada. De ella depende que las compañías destruyan con su competencia el valor que generaron para los compradores, pasándoselo a ellos mediante precios más bajos o invirtiéndolo en costos mayores.

En conclusión, la estructura de la industria establece quién conserva el valor que el producto crea para los compradores y en qué proporción. Si no generan un gran valor, las compañías podrán obtener poco, sin importar los otros elementos de la estructura. La estructura cobra una importancia decisiva cuando el producto crea un gran valor. En algunas industrias, como la automotriz y la de camiones pesados, las compañías generan un enorme valor para sus clientes, pero en general reciben una parte pequeña de él a través de las utilidades. En otras, como la de servicios de valuación de bonos, equipo médico, servicios y equipo para campos petroleros, también se crea gran valor y, de modo tradicional, las empresas obtienen una buena parte de él.

Por ejemplo, en los servicios y equipo para pozos petroleros, muchos productos disminuyen de modo considerable el costo de la perforación. Como la estructura de la industria ha sido favorable, muchas compañías del sector logran conservar parte de estos ahorros a través de altos rendimientos. No obstante, en los últimos años el atractivo estructural de muchas industrias de este tipo se ha deteriorado a causa de la disminución de la demanda, de nuevos participantes, de la reducción de la diferenciación de los productos y de una mayor sensibilidad a los precios. Las utilidades de las empresas y de la industria han caído por igual aunque los productos siguen generando un valor enorme.

Estructura de la industria y el equilibrio entre oferta y demanda

De acuerdo con otra idea común acerca de la rentabilidad de la industria, las utilidades se basan en el equilibrio entre oferta y demanda. Si la demanda supera a la oferta, se obtiene gran rentabilidad. Con todo, en el equilibrio a largo plazo entre ambas variables influye de manera profunda en la estructura de la industria y las consecuencias del desequilibrio afectan a la rentabilidad. Por tanto, aun cuando las fluctuaciones a corto plazo de la oferta y de la demanda inciden en la rentabilidad a corto plazo, la rentabilidad a largo plazo depende de la estructura de la industria.

La oferta y la demanda cambian con constancia, ajustándose entre sí. La estructura de la industria determina la rapidez con que los competidores incrementan la oferta. La altura de las barreras contra el ingreso decide la probabilidad de que otros participantes ingresen a la industria y ofrezcan precios más bajos. En gran medida, depende de la intensidad de la rivalidad que las compañías existentes amplíen su capacidad en forma agresiva u opten por conservar la rentabilidad. La estructura de la industria también rige la celeridad con que las empresas retirarán el exceso de oferta. Las barreras contra la salida evitan que abandonen un sector industrial cuando hay demasiada capacidad y prolongan sus periodos. Así, las barreras son bastante altas en el sector de los barcos petroleros a causa de la especialización de los activos. Esto se manifiesta en picos y en largos periodos de reducción de precios. En conclusión, la estructura de la industria moldea el equilibrio de la oferta y la demanda, así como la duración de los desequilibrios.

Las consecuencias que un desequilibrio de este tipo tiene en la rentabilidad de una industria también difieren de manera amplia según su estructura. En algunas industrias basta un pequeño exceso de la capacidad para que estallen guerras de precios y se reduzca la rentabilidad. Son aquellas donde se registran presiones estructurales debido a una intensa rivalidad o a clientes poderosos. En otras industrias, los periodos de exceso de capacidad tienen poco efecto gracias a una estructura favorable. Por ejemplo, en las herramientas para pozos petroleros, en las válvulas de bola y en muchos otros productos para equipo de campos petroleros hubo una drástica reducción de precios durante el receso económico. Pese a ello, se observa un descuento en apariencia menor en los taladros de perforadora. Hughes Tool, Smith International y Baker International son buenos competidores (capítulo 6) que operan en una estructura industrial favorable. La estructura de la industria también determina la rentabilidad del exceso de demanda. Así, en un periodo de auge, una estructura sana permite a las empresas

obtener utilidades extraordinarias, mientras que una estructura deficiente limita la capacidad de obtenerlas. La presencia de proveedores poderosos (o la de sustitutos) llega a hacer que otros recojan los frutos. En resumen, la estructura de la industria es indispensable para definir la rapidez con que la oferta se ajusta a la demanda y para establecer la relación entre el uso de la capacidad y la rentabilidad.

Estrategias genéricas

El segundo aspecto fundamental de la estrategia competitiva es la posición que ayuda a conseguir dentro de la industria. De ello depende si su rentabilidad estará por arriba o debajo del promedio. Una compañía que consigue posicionarse bien podrá obtener altas tasas de rendimiento aun cuando la estructura de la industria sea desfavorable y, por lo mismo, la rentabilidad de ese sector sea modesta.

El criterio básico de un desempeño más allá de uno regular a largo plazo es la *ventaja competitiva sustentable*.[6] Aunque una empresa tenga multitud de puntos fuertes y débiles frente a sus rivales, hay dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: costos bajos y diferenciación. En última instancia, la importancia de un punto fuerte o débil depende de su impacto que tenga en el costo relativo o en la diferenciación. Ambas variables provienen a su vez de la estructura de la industria. Se originan de la capacidad para sortear los cinco factores de mejor manera que sus rivales.

Los dos tipos básicos, combinados con el ámbito de las actividades en que las empresas intentan obtenerlos, dan origen a tres *estrategias genéricas* para lograr un desempeño superior al promedio de la industria: 1) liderazgo en costos, 2) diferenciación en los costos y 3) enfoque en la diferenciación. Las estrategias genéricas se describen gráficamente en la figura 1-3.

Cada una de las estrategias plantea una forma especial para alcanzar la ventaja competitiva: integra la elección del tipo de ventaja competitiva deseada y el ámbito del objetivo estratégico donde deberá obtenerse. El liderazgo en costos y las estrategias de diferenciación proporcionan ventajas competitivas en muy diversos segmentos de la industria, mientras que las estrategias

de enfoque[7] se centran en la ventaja de costos (enfoque en costos) o en la diferenciación (enfoque en la diferenciación) en un segmento pequeño. Las acciones necesarias para instaurarlas varían según la industria, lo mismo que las que son factibles en una industria. Aunque no es fácil escoger e instrumentar una estrategia genérica, son procedimientos lógicos que deben ensayarse en cualquier industria.

El concepto de las estrategias genéricas se basa en que la ventaja competitiva constituye la esencia de cualquier estrategia y en que para lograrla es indispensable tomar una decisión; si la compañía quiere alcanzar la ventaja competitiva deberá escoger la clase que desea obtener y el ámbito donde lo hará. “Contentar a todo mundo” es sinónimo de mediocridad estratégica y de un desempeño por debajo del promedio, porque a menudo significa que no existe en absoluto una ventaja competitiva.

Figura 1-3. Tres estrategias genéricas

Liderazgo en costos

Esta clase de liderazgo es quizá la estrategia genérica más clara. Aquí, la organización se propone convertirse en el fabricante de costo más bajo de su industria, tener un ámbito extenso, atender a muchos de sus segmentos y hasta operar en sectores industriales afines; su amplitud a menudo es importante para la venta de costos. Las fuentes de esta ventaja son diversas y están subordinadas a la estructura de la industria. Pueden ser la búsqueda de economías de escala, la tecnología de patente, el acceso preferencial a materias primas y otros factores que se describirán de manera pormenorizada en el capítulo 3. Por ejemplo, en los televisores el liderazgo en costos requiere instalaciones eficientes para fabricar el tubo de imagen, un diseño de bajo costo, un ensamblaje automatizado, una fuente abundante de mano de obra barata y procedimientos eficientes

de capacitación a causa de la elevada rotación. La condición de fabricante con costos bajos no solo consiste en descender por la curva de aprendizaje. Es preciso encontrar y explotar todas las fuentes de esta ventaja. En general, el fabricante vende un producto estándar o austero y procura, ante todo, aprovechar el costo absoluto o de escala.

Si una compañía logra el liderazgo global en costos (y lo mantiene) será un participante por arriba del promedio en su sector industrial a condición de poder controlar los precios en el promedio de la industria o cerca de él. Su posición origina rendimientos mayores con precios equivalentes o menores que los de los rivales. Con todo, no es posible prescindir de los criterios de la diferenciación. Si no se percibe que su producto es semejante al de sus rivales o si no es aceptable para los compradores, se verá obligado a reducir los precios muy por debajo de los de la competencia para ganar ventas. Ello nulifica su posición dominante en costos. En esta trampa cayeron Texas Instruments (en relojes) y Northwest Airlines (en el transporte aéreo), dos firmas de costos bajos. La primera no consiguió superar su desventaja en la diferenciación y abandonó la industria relojera. La segunda admitió su problema a tiempo e instituyó medias tendientes a mejorar la mercadotecnia y el servicio que brindaba a los pasajeros y a las agencias de viajes para hacer que su producto se pareciera más a los de sus rivales.

Un líder en costos debe alcanzar la *equiparación* o *proximidad* en la diferenciación frente a la competencia para ser un participante destacado, aunque su ventaja competitiva se funde en el liderazgo en costos. La paridad basada en la diferenciación le permite traducir de manera directa su ventaja en utilidades mayores que las de sus rivales.[8] La proximidad basada en la diferenciación significa que el descuento del precio necesario para obtener una participación aceptable en el mercado no anula la ventaja en costos, y por ello el líder recibe rendimientos mayores al promedio.

La lógica estratégica de esta clase de liderazgo exige ser *el* líder en costos, no una de las empresas que contienden por la posición.[9] Muchas han cometido serios errores estratégicos por no admitirlo. Cuando más de una empresa aspira al liderazgo, la rivalidad suele ser feroz porque cada punto de la participación en el mercado se considera decisivo. Si una no puede obtener el

liderazgo y “persuadir” a las otras de abandonar sus estrategias, las consecuencias llegan a ser desastrosas para la rentabilidad (y también para la estructura a largo plazo de la industria), como se ha observado en varias industrias petroquímicas. En conclusión, el liderazgo en costos es una estrategia que depende mucho de las prioridades, salvo que un gran cambio tecnológico le permita a una firma modificar de forma radical su posición en los costos.

Diferenciación

Es la segunda estrategia genérica. En ella la compañía intenta distinguirse dentro de su sector industrial en aspectos bastante apreciados por los compradores. Escoge uno o más atributos que juzgue importantes y adopta un posicionamiento especial para atender esas necesidades. Ve premiada su singularidad con un mayor precio.

Cada industria tiene sus propios medios de diferenciarse. Puede basarse en el producto en sí, en el sistema de entrega con que lo vende, en el método de mercadotecnia y en muchos otros factores. Por ejemplo, en la industria de equipo para construcción, la diferenciación de Caterpillar Tractor se funda en la durabilidad del producto, el servicio, la disponibilidad de las piezas de repuesto y en una excelente red de distribuidoras. La industria de cosméticos tiende a depender de la imagen del producto y de la localización de los mostradores en las tiendas. En el capítulo 4 se explicará cómo una organización crea una diferenciación sustentable.

La empresa que logre obtener y sustentar la diferenciación tendrá un desempeño por arriba del promedio en su industria si su elevado precio supera los costos adicionales en que incurre por su singularidad. Así, estas compañías siempre deben buscar tipos de diferenciación que permitan un precio especial mayor que el costo de ella. No pueden prescindir de su posición en los costos porque sus precios serán nulificados por una posición mucho menor. En conclusión, su objetivo es conseguir la equiparación de costos o una proximidad con sus rivales, para lo cual reduce costos en todas las áreas que no afectan a la diferenciación.

La lógica de la estrategia de diferenciación exige que la empresa seleccione los atributos que sean *distintos* a los de sus rivales. Si quiere fijar un precio elevado deberá ser en verdad única en algo o ser percibida como tal. Pero, a diferencia del liderazgo en costos, quizá haya más de una estrategia exitosa en una industria si existen varios atributos apreciados por muchos clientes.

Enfoque, concentración o especialización

Es la tercera estrategia genérica. Difiere por completo de las dos anteriores porque se basa en la elección de un estrecho ámbito competitivo dentro de un sector industrial. La empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos y adapta su estrategia para atenderlos y excluir a los restantes. Al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva a pesar de no poseerla en absoluto.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes. En el *enfoque basado en costos*, la empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, mientras que en el *enfoque basado en la diferenciación* procura distinguirse en él. Ambas variantes se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria. Los primeros deben tener clientes con necesidades especiales, pues de lo contrario el sistema de producción y el de entrega que los atienda mejor deberán distinguirse de los de otros segmentos. El enfoque basado en el costo aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos, mientras que el basado en la diferenciación explota las necesidades especiales de los miembros de ciertos segmentos. Se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que tienen además otros clientes. Así pues, la compañía logra una ventaja competitiva dedicándose solo a los segmentos. Sin duda, el segmento meta presenta una amplitud variable, pero el enfoque consiste más que nada en aprovechar las pequeñas diferencias del segmento respecto a la industria en su conjunto.[10] Una concentración rigurosa no garantiza en absoluto un desempeño sobresaliente.

Hammermill Paper constituye un buen ejemplo de una compañía que ha sabido explotar las diferencias del proceso de producción idóneas para diversos segmentos. Poco a poco se ha ido desplazando a papeles de especialidad de bajo volumen y de alta calidad, en que las grandes compañías con máquinas de mayor volumen sufren fuertes pérdidas por breves periodos de operación. Su equipo es más adecuado a periodos cortos con reanudaciones frecuentes.

La compañía aprovecha las mejoras secundarias en una u otra dirección de los competidores que no practican la estrategia de enfoque. Algunas veces estos *no atienden de manera satisfactoria* las necesidades de un segmento en particular, lo cual permite recurrir a un enfoque de diferenciación. Otras veces las *satisfacen en forma excesiva*, por tanto, incurren en un costo

más elevado del requerido. Se presenta una oportunidad de aplicar el enfoque de costos limitándose a atender las necesidades del segmento sin caer en los extremos.

La estrategia de enfoque fracasará cuando el segmento meta no sea distinto a los otros. Por ejemplo, en la industria refresquera, Royal Crown se ha concentrado en las bebidas de cola, mientras que Coca-Cola y Pepsi cuentan con una extensa línea de refrescos de muchos sabores. Sin embargo, estas dos empresas refresqueras pueden atender el segmento de Royal Crown al mismo tiempo que los segmentos restantes. En consecuencia, gozan de una ventaja competitiva sobre ella en el segmento de los refrescos de cola debido a las economías que representa tener una línea más amplia.[11]

Una firma será un participante destacado de su sector industrial si logra alcanzar un liderazgo sustentable en costos (enfoque basado en costos) o en la diferenciación (enfoque basado en la diferenciación) en su segmento, y si este resulta atractivo desde el punto de vista estructural. El atractivo estructural del segmento es una condición necesaria porque algunos de los segmentos de un sector industrial son mucho menos rentables que otros. A menudo en una industria es posible aplicar varias estrategias sustentables, a condición de que las organizaciones escojan segmentos distintos. Casi todas las industrias tienen varios segmentos, y es viable emplear una estrategia de enfoque en que cuenten con su propio sistema óptimo de producto o entrega. En el capítulo 7 se explica con amplitud cómo definir los segmentos y seleccionar una estrategia sostenible de enfoque.

Atrapada en la mitad

Una organización que practica todas las estrategias genéricas pero no logra establecer ninguna de ellas se halla “atrapada en la mitad”. No posee ventaja competitiva alguna. Esta posición estratégica suele acompañarse de un desempeño deficiente. La

empresa que se encuentre en ella competirá en desventaja porque el líder en costos, los diferenciadores o los enfocadores estarán en mejores condiciones para hacerlo en cualquier segmento. Si tiene la suerte de descubrir un producto o comprador rentables, los rivales que tengan una ventaja competitiva sustentable se repartirán pronto los despojos. En la generalidad de las industrias, pocas compañías quedan atrapadas en la mitad.

Una empresa atrapada en la mitad ganará grandes utilidades solo si la estructura de su sector industrial es bastante favorable o si tiene la suerte de que sus competidores se hallen en la misma situación. Pero por lo regular será mucho menos rentable que los rivales que logren implantar una de las estrategias genéricas. La madurez de la industria tiende a agrandar las diferencias de desempeño entre las organizaciones con una estrategia genérica y las que quedan atrapadas en la mitad, pues pone al descubierto las estrategias mal diseñadas que han acompañado al crecimiento rápido.

El quedar atrapado a la mitad manifiesta a menudo el rechazo a tomar *decisiones* en cuanto a la manera de competir. Se intenta lograr la ventaja competitiva a toda costa y se fracasa porque para obtener varios tipos de ella se requieren acciones incompatibles. Lo mismo sucede con algunas compañías exitosas que arriesgan su estrategia genérica en aras del crecimiento o del prestigio. Un ejemplo clásico es Laker Airways, que comenzó con una clara estrategia de enfoque de costos, basándose en una operación austera en el mercado del Atlántico Norte que atendía un segmento particular de viajeros, el cual era bastante sensible al precio. Sin embargo, con el tiempo comenzó a incorporar elementos superfluos, nuevos servicios y rutas. Desdibujó su imagen y no optimizó por completo su servicio y sistema de prestación. Las consecuencias fueron tan desastrosas que la compañía quebró.

La tentación de afinar una estrategia genérica y, por tanto, de quedar atrapado en la mitad es demasiado grande para las empresas concentradoras una vez que dominan sus segmentos meta. La concentración requiere limitar de manera intencional el volumen potencial de ventas. El éxito llega a hacer que pierdan de vista las causas de su éxito y que subordinen al crecimiento su estrategia de enfoque. En vez de ello, les conviene localizar otras industrias donde puedan crecer y aplicar otra vez su estrategia genérica o explotar las interrelaciones.

Búsqueda de más de una estrategia genérica

En esencia, cada estrategia genérica es un método distinto de crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja que se desea y el alcance de su objetivo estratégico. Casi siempre la compañía debe escoger entre ellos, pues de lo

contrario quedará atrapada en la mitad. No obtiene los beneficios de optimizar la estrategia en un segmento particular (enfoque) cuando atiende de manera simultánea múltiples segmentos (liderazgo en costos o diferenciación). En ocasiones podrá crear dos unidades de negocios bastante distintas dentro de una misma división, cada uno con una estrategia genérica propia. Un buen ejemplo de ellos es la firma hotelera británica Trusthouse Forte, la cual opera cinco cadenas hoteleras, cada una con un segmento diferente. Pero a menos que divida en forma rigurosa las que aplican estrategias genéricas propias, aminorará su capacidad de alcanzar una ventaja competitiva. Quedará atrapada en la mitad al emplear una técnica inadecuada de competir, quizá porque las políticas y la cultura organizacional se sobreponen.

También es incompatible conseguir el liderazgo en costos y la diferenciación porque esta última suele ser cara. La empresa diferenciadora incrementa a propósito los costos para ser única y fijar un precio elevado, como lo ha hecho Caterpillar con el equipo de construcción. Por lo contrario, el liderazgo en costos a menudo requiere prescindir un poco de la diferenciación y para ello se estandariza el producto, se reducen los gastos de mercadotecnia y se toman medidas afines.

La reducción de costos no siempre supone sacrificar la diferenciación. Muchas compañías han descubierto medios para realizar la reducción de los costos no solo sin afectar a la diferenciación sino incluso mejorándola, para lo cual utilizan prácticas que son a la vez eficientes y adecuadas o una tecnología distinta. Algunas veces puede realizarse un gran ahorro sin perjudicar en absoluto la diferenciación, cuando una compañía no se ha concentrado antes en disminuir los costos. Pero disminuir los costos no es lo mismo que alcanzar una ventaja en ellos. Frente a competidores hábiles que también luchan por el liderazgo en esta área, una compañía llegará en último término a un punto donde no pueda seguir reduciendo los costos sin sacrificar la diferenciación. Es entonces cuando las estrategias genéricas se vuelven incompatibles y la compañía debe tomar una decisión.

Si se obtienen al mismo tiempo el liderazgo en costos y la diferenciación se conseguirán enormes premios porque los beneficios se suman: la diferenciación origina precios elevados y el liderazgo en costos significa costos menores. En la industria de contenedores metálicos, Crown Cork and Seal constituye un ejemplo de una firma que ha logrado ambos aspectos en sus segmentos. Crown se concentra en las llamadas aplicaciones “difíciles de sostener” de sus latas en las industrias cervecera, refresquera y de aerosoles. Fabrica solo latas de acero en vez de latas de acero y aluminio. En sus segmentos meta se diferencia en el servicio, en la asistencia tecnológica y por ofrecer una línea completa de latas, coronas y maquinaria de acero para enlatar. Este tipo de diferenciación sería mucho más difícil de conseguir en otros segmentos industriales con necesidades diferentes. Crown Cork también se dedica a producir solo las clases de latas que demandan los clientes en los segmentos seleccionados e invierte de manera agresiva en la moderna tecnología de latas de acero de dos piezas. Quizá gracias a ello ha alcanzado además el estatus de fabricante con costos bajos en sus segmentos.

Hay tres condiciones en que es posible obtener al mismo tiempo el liderazgo en costos y la diferenciación.

Los competidores están atrapados en la mitad. Cuando sucede esto, ninguno de ellos está en condiciones de obligar al rival a que indique dónde se vuelven incompatibles la diferenciación y el liderazgo en costos. Fue lo que sucedió en el caso de Crown Cork. Sus principales competidores no invertían en una tecnología barata de producción de acero, de manera que conquistó el liderazgo en costo sin necesidad de sacrificar la diferenciación. En cambio, si Crown hubiera intentado utilizar ambas estrategias cuando contaban con una agresiva estrategia de liderazgo en costo, podría haberse visto atrapada en la mitad. Con toda seguridad, sus rivales habrían aprovechado las oportunidades de reducir los costos sin mermar la calidad.

Quizá una empresa logre la diferenciación y costos bajos cuando sus rivales quedan atrapados en la mitad, pero se trata de una situación temporal. Con el tiempo seleccionarán una estrategia genérica y comenzarán a realizarla, poniendo de manifiesto las ventajas y desventajas de ambas estrategias. Por tanto, la compañía deberá escoger el tipo de ventaja competitiva que desea conservar a largo plazo. El peligro de enfrentar rivales débiles radica en que comenzará a afinar su posición de costos o su diferenciación para lograr ambas cosas, quedando entonces vulnerable ante el surgimiento de un competidor fuerte.

El hecho de compartir (o las interrelaciones) influyen de manera profunda en el costo. El liderazgo en costos y la diferenciación también se obtienen de manera simultánea cuando la posición de costos depende en primera instancia de la participación de mercado y no tanto del diseño del producto, del nivel tecnológico, del servicio prestado u otros factores. Si una organización alcanza la ventaja de una sólida participación, las ventajas de costo en algunas actividades le permitirán sufragar gastos adicionales en otras; además, mantener el liderazgo o la participación aminora el costo de distinguirse de los rivales (capítulo 4). En una situación afín es posible lograr al mismo tiempo el liderazgo y la diferenciación cuando se dan importantes interrelaciones entre las industrias que un competidor puede explotar y otros no (capítulo 9). Las interrelaciones no igualadas disminuyen el costo de la diferenciación o compensar su costo superior. No obstante, la búsqueda simultánea de esta y del liderazgo en costos siempre estará expuesta a competidores hábiles que tomen la decisión de invertir con agresividad para instaurarlos, igualando la participación o la interrelación.

Una empresa crea una innovación bastante importante. La introducción de una innovación tecnológica de mucha trascendencia permite reducir el costo y mejorar la diferenciación al mismo tiempo, así como realizar quizás ambas estrategias. Este efecto se obtiene cuando se inventan nuevas tecnologías de

manufactura automatizada, lo mismo que una nueva tecnología de sistemas de información para administrar la logística o diseñar productos por computadora. Y lo mismo puede decirse de métodos revolucionarios sin relación con la tecnología. Por ejemplo, establecer relaciones de colaboración con los proveedores es otra forma de disminuir los costos de entrada y mejorar la calidad de la misma, como se señala en el capítulo 3.

Sin embargo, para conseguir costos bajos y diferenciación hay que ser la *única* empresa que posee la innovación. Una vez que los competidores también la introducen otra vez será necesario hacer un compromiso y definir si se está diseñando el sistema información para dar prioridad —por ejemplo— a los costos o a la diferenciación frente al de la competencia. La organización se hallará en desventaja si, en la búsqueda de costos bajos y de la diferenciación, su innovación no tiene en cuenta la posibilidad de ser imitada. Entonces tal vez perderá ambas ventajas una vez que su innovación sea igualada por otras que eligen una estrategia genérica.

Las compañías deben aprovechar siempre de manera agresiva todas las oportunidades de reducir los costos sin que sacrifiquen la diferenciación. También deben explotar todas las ocasiones para lograr la diferenciación cuando no sean caras. Sin embargo, una vez hecho esto es necesario que estén preparadas para decidir cuál será su principal ventaja competitiva y realizar los compromisos correspondientes.

Sustentabilidad

Una estrategia genérica no favorece un desempeño sobresaliente si no se sostiene frente a los competidores, pero las acciones que mejoran la estructura de la industria también aumentan la rentabilidad en todo el sector industrial aunque se imiten. La sustentabilidad de las tres que se han explicado exige que la ventaja competitiva resista el deterioro causado por el comportamiento de los rivales o por la evolución de la industria. Cada una plantea sus propios riesgos que se muestran gráficamente en la tabla 1-1.

Para que una estrategia genérica sea sostenible es preciso que la empresa cuente con algunas barreras que dificulten la imitación de su estrategia. Pero como las barreras nunca son insuperables, casi siempre se requiere que ofrezcan un blanco móvil, invirtiendo para mejorar su posición en forma continua. Una estrategia genérica representa una amenaza contra otros; por ejemplo, como se aprecia en la tabla 1-1, las compañías enfocadas deberán preocuparse por los competidores de enfoque global y viceversa. En los capítulos 3, 4, 6 y 7 se exponen de manera amplia los factores que favorecen la sustentabilidad de las estrategias genéricas.

La tabla 1-1 sirve para analizar cómo atacar a un competidor que aplica alguna de ellas. Así, el que utilice una diferenciación global puede ser atacado por compañías que abran una gran brecha de costos, disminuyan el grado de diferenciación, cambien la que desean los compradores en otras dimensiones o practiquen la concentración. Toda estrategia genérica está expuesta a varios tipos de ataque, como se ve a mayor grado en el capítulo 15.

Tabla 1-1. Riesgo de las estrategias genéricas

RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS	RIESGOS DE LA DIFERENCIACIÓN	RIESGOS DEL ENFOQUE
El liderazgo en costos no se sostiene • los competidores imitan • la tecnología cambia • se erosionan otros criterios del liderazgo en costos	La diferenciación no se sostiene • los competidores imitan • los criterios de diferenciación pierden importancia entre los compradores	Se imita la estrategia de enfoque El segmento meta pierde atractivo desde el punto de vista estructural • se erosiona la estructura • desaparece la demanda
Se pierde la proximidad de la diferenciación	Se pierde la proximidad de los costos	Los competidores de alcance amplio abruman al segmento • se reducen las diferencias del segmento • aumentan las ventajas de una línea extensa
Las empresas que se concentran en el costo logran reducir los gastos en los segmentos	Las empresas que se concentran en la diferenciación alcanzan una diferenciación aún mayor en los segmentos	Las nuevas empresas enfocadas subsegmentan la industria

La estructura o las estrategias de la competencia en algunas industrias eliminan la posibilidad de alcanzar una o varias estrategias genéricas. A veces a una empresa no le es posible adquirir una importante ventaja de costos porque varios rivales están en la misma situación respecto a las economías de escala, el acceso a materias primas u otros factores de costos. De modo análogo, una industria con pocos segmentos o con diferencias menores entre ellos —como la del polietileno de baja densidad— ofrecen pocas oportunidades de concentración. De ahí que la mezcla de estas estrategias varíe de un sector industrial a otro.

Las tres estrategias genéricas conviven de manera rentable en muchas industrias, siempre que las compañías utilicen

estrategias diferentes o seleccionen criterios propios de diferenciación o enfoque. Los sectores industriales donde varias compañías sólidas aplican las estrategias de diferenciación, basándose en diversas fuentes de valor para el cliente, son muy atractivos. Así mejora la estructura de la industria y se estabiliza la competencia. Pero el desenlace será una guerra prolongada e infructuosa si dos o más competidores optan por la misma estrategia y por las mismas razones. La peor situación ocurre cuando algunas luchan por el liderazgo global en costos. En conclusión, la selección pasada y presente de las estrategias genéricas influye en las opciones disponibles para una firma y en el costo de cambiar su posición.

El concepto de estrategias genéricas se funda en la suposición de que hay varias formas de conseguir la ventaja competitiva según la estructura de la industria. Si todos los integrantes de una industria se rigieran por los principios de la estrategia competitiva, cada uno escogería criterios distintos de la ventaja competitiva. No todos tienen éxito, pero las estrategias ofrecen medios alternos de alcanzar un desempeño superior. Algunas nociones de la planeación estratégica se basan en una sola forma de alcanzar la ventaja competitiva, más que nada, en el costo. No solo no explican el éxito de muchas organizaciones, sino que impulsan a las de un sector industrial a buscar el mismo tipo de ventaja competitiva en forma idéntica, cuyos resultados desastrosos son previsibles.

Estrategias genéricas y la evolución de la industria

Los cambios de estructura de la industria inciden en las bases de las estrategias genéricas y con ello alterar su equilibrio. Por ejemplo, el advenimiento de los controles electrónicos y los nuevos sistemas de desarrollo de la imagen en la industria de las copiadoras han deteriorado en gran medida la importancia del servicio como criterio de diferenciación. El cambio estructural da origen a muchos de los riesgos que aparecen en la tabla 1-1.[12]

A veces el cambio estructural altera el equilibrio relativo entre las estrategias genéricas en un sector industrial, puesto que es posible modificar la sustentabilidad de una estrategia o la magnitud de la ventaja competitiva resultante de ella. Un buen ejemplo de ello se encuentra en la industria automotriz. En un principio, las principales compañías aplicaban estrategias de diferenciación en la fabricación de automóviles caros para excursiones. Gracias a la innovación tecnológica y a la evolución

del mercado, Henry Ford pudo modificar las reglas de la competencia al adoptar una estrategia global de liderazgo en costos, basándose en la producción barata de un modelo estándar que se vendía a precio bajo. Pronto dominó la industria en todo el mundo. Pero a fines de la década de 1920 el crecimiento económico, la creciente familiaridad con el automóvil y el avance tecnológico le permitieron a General Motors cambiar las reglas una vez más, utilizando para ello una estrategia de diferenciación respaldada por una línea extensa, características especiales y precios altos. Durante esta evolución las compañías enfocadas siguieron cosechando éxitos.

Otra larga batalla entre las estrategias genéricas se libra en las ventas en general. K-Mart y otras cadenas de descuento entraron en el mercado con estrategias de liderazgo en costos contra Sears y las tiendas departamentales comunes, y contaban con gastos generales bajos y mercancía de marcas nacionales. Pero ahora K-Mart enfrenta la competencia de otras tiendas más diferenciadas que venden mercancía orientada a la moda, como Wal-Mart. Por su parte, las cadenas enfocadas también han entrado en el mercado y venden productos como artículos deportivos (Herman's), productos para la salud y la belleza (CVS) y libros (Barnes and Noble). También las salas exhibidoras de venta por catálogo se han centrado en los electrodomésticos y en las joyas, recurriendo a estrategias de costo bajo en esos segmentos. Todo ello afecta las bases de la ventaja competitiva de K-Mart, y ahora le resulta difícil superar el promedio de la industria.

El vodka es un ejemplo de las maniobras entre las estrategias genéricas. Desde hace mucho, Smirnoff ha sido el productor diferenciador en la industria, basándose para ello en su posicionamiento inicial como marca de categoría y una fuerte publicidad de apoyo. No obstante, a medida que el crecimiento pierde dinamismo y la industria incrementa su competitividad, los vodkas de etiqueta privada y las marcas baratas comienzan a socavar la posición de Smirnoff. Por su parte, el vodka Stolichnaya de PepsiCo estableció una posición aún más diferenciada mediante el enfoque. Smirnoff se encuentra en un dilema que pone en peligro su largo desempeño de gran calidad. Su respuesta consistió en introducir nuevas marcas, entre ellas una de alto precio que posicionó frente a Stolichnaya.

Estrategias genéricas y estructura organizacional

Cada estrategia genérica requiere habilidades y exigencias especiales para alcanzar el éxito, las cuales se traducen casi siempre en diferencias de la estructura y de la cultura organizacional. El liderazgo en costos casi siempre requiere rígidos sistemas de control, minimización de los gastos generales, búsqueda de economías de escala y adopción de la curva de aprendizaje; todo ello podría resultar contraproducente para una firma que trate de diferenciarse mediante un flujo constante de productos nuevos y creativos.[13]

Las diferencias organizacionales a que da origen cada estrategia genérica tienen varias consecuencias. Del mismo modo que a menudo se observan incongruencias económicas en la obtención de más de una estrategia genérica, una empresa no querrá que su estructura sea inadecuada por combinar prácticas incompatibles. Hoy se acostumbra vincular la selección y la motivación de los ejecutivos a la “misión” de una unidad de negocios que en general se expresa en función de la construcción o cosecha de la participación en el mercado. Adecuar la selección y motivación de ejecutivos a la estrategia genérica que se aplica es un aspecto de igual o mayor importancia.

El concepto de estrategias genéricas también incide en la función que la cultura cumple en el éxito competitivo. La cultura, ese conjunto de normas y actitudes difíciles de definir que contribuyen a configurar la organización, ha llegado a considerarse como un elemento importante de una firma próspera. Sin embargo, cada estrategia genérica requiere una cultura propia. La diferenciación la facilita una cultura que estimule la innovación, la individualidad y la aceptación de riesgos (Hewlett-Packard), mientras que el liderazgo en costos se facilita mediante la frugalidad, la disciplina y la atención al detalle (Emerson Electric). Si la cultura es adecuada, reforzará de manera firme la ventaja competitiva que la estrategia genérica trata de conseguir. No existe lo que pudiera llamarse una cultura que, de manera intrínseca, no es buena ni mala. La cultura es un medio para obtener la ventaja competitiva, no un fin en sí misma.

El nexo entre la estrategia genérica y la organización tiene consecuencias para la compañía diversificada. Este tipo de empresas tienden a aplicar la misma estrategia genérica en muchas de sus unidades de negocios porque se adquieren habilidades y confianza para adoptar alguna forma de la ventaja competitiva. Inclusive los altos directivos obtienen experiencia en la supervisión de determinado tipo de estrategia. Emerson Electric goza de fama porque busca el liderazgo en costos dentro de muchas de sus unidades de negocios, lo mismo que H. J. Heinz.

Una compañía diversificada agrega valor a esas unidades compitiendo con la misma estrategia genérica en muchas unidades de negocios, tema que se aborda en el capítulo 10 al examinar sus interrelaciones. No obstante, su uso entraña algunos riesgos que conviene poner de manifiesto. Uno de los más evidentes radica en imponer determinada estrategia a una unidad cuya industria (o posición inicial) no la soportará. Otro riesgo sutil consiste en formarse una idea errónea de la unidad a causa de circunstancias que ***no*** concuerdan con la estrategia

genérica predominante. Peor aún, quizá la alta dirección no implemente de manera adecuada las estrategias. Cada estrategia genérica supone a menudo un patrón especial de inversión y varios tipos de ejecutivos y culturas; por eso existe el riesgo de que una unidad de negocios que no encaje se vea obligada a vivir con políticas y objetivos inadecuados. Por ejemplo, una meta global consistente en reducir los costos o las políticas de personal llega a resultar negativa para una unidad de negocios que intente diferenciarse por su calidad y servicio, del mismo modo que las políticas de gastos generales apropiadas para la diferenciación debilitan la unidad que trata de ser un productor de bajo costo.

Estrategias genéricas y el proceso de la planeación estratégica

Dada la influencia decisiva que la ventaja competitiva tiene en un desempeño superior, la estrategia genérica debería ser la esencia del plan estratégico. Esta especifica el enfoque fundamental de la ventaja competitiva que se aplica y crea el contexto de las acciones que se efectuarán en las áreas funcionales. Pero en la práctica muchos planes estratégicos son meras listas de pasos, sin que se exprese de manera clara qué ventaja genera o trata de obtener la empresa ni la manera en que lo hará. Los planes tienden a no incluir el propósito fundamental de la estrategia competitiva. Por otra parte, muchos de ellos se basan en proyecciones de precios y costos futuros que casi siempre se calculan mal y no en el conocimiento de la estructura de la industria ni de la ventaja competitiva que determinará la rentabilidad, sin importar cuáles sean los precios y los costos reales.

Al llevar a cabo los procesos de la planeación estratégica, muchas empresas diversificadas clasifican sus actividades recurriendo a sistemas que las definen como construcción, posesiones o cosecha. Con estas clasificaciones a menudo describen o resumen la estrategia de las unidades de negocios. Son útiles para reflexionar acerca de la asignación de recursos en ese tipo de organizaciones, pero llegan a confundirse con las estrategias. La estrategia de una unidad de negocios es el medio de conseguir la ventaja competitiva que regirá su desempeño. La construcción, las posesiones y la cosecha son resultado de una estrategia genérica o el reconocimiento de la imposibilidad de obtenerla y, por tanto, de la necesidad de cosechar. Por lo demás, la adquisición y la integración vertical no son estrategias, sino medios de lograrlas.

Otra práctica común en la planeación estratégica consiste en usar la participación en el mercado para describir la posición competitiva de una unidad de negocios. Algunas organizaciones llegan al extremo de fijarse la meta de ser líderes en todas las unidades (ocupar el primer o segundo lugar) de su sector industrial. Esta forma de ver la estrategia es tan peligrosa como engañosamente clara. Por supuesto que la participación es relevante para la posición competitiva (a causa de las economías de escala, por ejemplo), pero el liderazgo en la industria *no es la causa, sino un efecto de la ventaja competitiva.* Desde el punto de vista de la competencia, la importancia de la participación en el mercado no es intrínseca; la ventaja competitiva sí lo es. Dentro de este contexto, la consigna de las unidades de negocios debería ser alcanzar la ventaja competitiva. La búsqueda del liderazgo puede garantizar por sí mismo que una firma nunca logre la ventaja competitiva o pierda la que posee. Una meta del liderazgo en sí hace que los ejecutivos entablen discusiones interminables en cuanto a cómo debería definirse la industria para calcular la participación, con lo cual la búsqueda de la ventaja competitiva que constituye la esencia de la estrategia vuelve a relegarse.

En algunas industrias, los líderes del mercado disfrutan el desempeño óptimo porque la estructura de la industria no premia el liderazgo. Un ejemplo es Continental Illinois Bank, que adoptó la meta explícita del liderazgo de mercado en préstamos al mayoreo. Logró lo que se propuso, pero su liderazgo no se tradujo en una ventaja competitiva. Por el contrario, el impulso para alcanzarlo le hizo conceder préstamos que otros bancos no otorgarían y lo llevó al escalamiento de costos. En este caso, el banco tuvo que enfrentar a grandes corporaciones que eran clientes bastante poderosos y sensibles al precio. Durante algunos años pagará el precio del liderazgo. En muchas otras firmas, entre ellas Burlington Industries en la industria textil y Texas Instruments en la industria electrónica, la búsqueda del liderazgo por sí mismo parece haber distraído la atención de la consecución y mantenimiento de la ventaja competitiva.

Resumen del libro

El libro *Ventaja competitiva* se describe cómo una compañía puede elegir e instrumentar una estrategia genérica para lograr y mantener una ventaja competitiva. Se estudia la interacción entre los tipos de esta última —costo y diferenciación—, así como el ámbito o alcance de las actividades de una empresa. La herramienta básica con que se diagnostica la ventaja competitiva y se descubren los medios de mejorarla es la *cadena de valor*, que divide una empresa en las actividades discretas que realiza al diseñar, producir, comercializar y distribuir sus bienes. El alcance de las actividades, al que llamo *ámbito competitivo*, llega a influir de manera poderosa en la ventaja competitiva mediante su influjo en la cadena de valor. Se explica cómo un alcance estrecho (enfoque) la crea adaptando la cadena de valor y cómo un mayor alcance la mejora aprovechando las interrelaciones de

la cadena de valor que atienden varios segmentos, sectores industriales o zonas geográficas. En el libro no solo se expone la ventaja competitiva, sino que también agudiza la capacidad de los profesionales para analizar a las industrias y los competidores, complementando así mi libro anterior.

Este libro, *Ventaja competitiva,* se divide en cuatro partes. En la Parte I se explican los tipos de ventaja competitiva y la manera en que se obtiene. La Parte II versa acerca del ámbito o alcance competitivo dentro de un sector industrial y sobre su efecto en la ventaja competitiva. La Parte III trata del alcance competitivo en industrias conexas, es decir, cómo la estrategia corporativa favorece la ventaja competitiva de las unidades de negocios. En la Parte IV se exponen las consecuencias globales de la estrategia competitiva; entre otras cosas se explican las formas de enfrentar la falta de certeza y de mejorar o defender la posición.

En el capítulo 2 se introduce el concepto de cadena de valor y se indica la manera de utilizarlo como herramienta fundamental para diagnosticar la ventaja competitiva. También se verá cómo dividir la empresa en las actividades que soportan la ventaja competitiva; se señalan además los nexos entre las actividades indispensables para lograrla. Además se muestra cómo el alcance competitivo afecta a la cadena de valor y cómo las coaliciones con otras compañías sustituyen la realización interna de las actividades de la cadena. En este capítulo también se explica de manera breve el uso de la cadena de valor al diseñar la estructura organizacional.

El capítulo 3 describe cómo una compañía obtiene una ventaja sustentable en costos. Indica la manera de utilizar la cadena de valor para entender el comportamiento de costos y sus efectos en la estrategia. Es necesario conocerlo no solo para mejorar la posición relativa de costos, sino para presentar el costo de la diferenciación.

En el capítulo 4 se explica la forma en que una empresa se diferencia de sus competidores. Por medio de la cadena de valor se identifican las fuentes de diferenciación y los factores fundamentales que la determinan. La cadena de valores del cliente es la clave para entender el criterio básico de la diferenciación: crear valor para el comprador reduciendo su costo o mejorar su desempeño. La diferenciación proviene de la singularidad con que se genera ese valor y de la capacidad de indicarlo para que los clientes lo perciban.

El capítulo 5 aborda la relación existente entre tecnología y ventaja competitiva. La tecnología impregna toda la cadena de valor y determina en gran medida la ventaja competitiva tanto en los costos como en la diferenciación. En este capítulo se muestra cómo el cambio tecnológico influye en la ventaja competitiva y también en la estructura de la industria. Además, se explican las variables que configuran la trayectoria del cambio en un sector

industrial. A continuación se indica la manera en que una empresa puede elegir una estrategia tecnológica para mejorar su ventaja competitiva; también se comenta la decisión de optar o no por ser un líder tecnológico y el uso estratégico de las licencias tecnológicas. Se expone el concepto de *ventajas y desventajas del primer participante*, a fin de destacar los riesgos y recompensas potenciales de cambiar la forma en que se compite.

En el capítulo 6 se abarca la selección de competidores, es decir, de la forma en que mejoran la ventaja competitiva y la estructura de la industria. Se explica por qué la presencia de los competidores idóneos favorece la posición competitiva de una organización. Indica cómo identificar a los “buenos” competidores y cómo influir en los ya existentes. También señala cómo decidir qué participación del mercado buscar, problema de gran trascendencia puesto que una participación demasiado grande rara vez es óptima.

La Parte II comienza con el capítulo 7, y en él se examina la forma de segmentar las industrias. Esta se describe en los capítulos 3 y 4, pues los segmentos nacen de las diferencias al interior de cada industria, las necesidades de los compradores y el comportamiento de costos. Sin duda, la segmentación es indispensable para escoger las estrategias de concentración y para valorar los riesgos a que se exponen las compañías de alcance global.

El capítulo 8 trata de los determinantes de la sustitución y de la forma en que una compañía sustituye sus productos o se defiende contra la amenaza de la sustitución. Esta es uno de los cinco factores competitivos y proviene de la interacción del valor relativo de un sustituto comparado con su costo, con el cambio de costos y con la manera en que los compradores evalúan los beneficios económicos de la sustitución. El análisis de la sustitución es indispensable para descubrir medios que permitan ampliar las fronteras de una industria; en él se exponen los segmentos sujetos a menor riesgo y el diseño de estrategias para fomentar la sustitución o defenderse de una amenaza. De ahí que su conocimiento sea útil para ampliar y reducir el alcance. Este análisis se funda en los capítulos 3 al 7.

El capítulo 9 da inicio a la Parte III del libro, y es el primero de cuatro dedicados a la estrategia corporativa en la organización diversificada. La estrategia corporativa se centra en la forma en que las interrelaciones de las unidades de negocios pueden servir para crear una ventaja competitiva. En el capítulo 9 se explica la lógica estratégica de las interrelaciones. Se comentan tres tipos de las que se dan entre industrias y por qué han cobrado mayor importancia con el tiempo. Después se indica cómo evaluar su importancia para la ventaja competitiva.

En el capítulo 10 se exponen los efectos que las interrelaciones tienen en la *estrategia horizontal*, esto es, la que abarca muchas unidades de negocios; la organización que las tenga en industrias

conexas habrá de formular estrategias en los niveles grupal, sectorial y corporativo que coordinan las tácticas de cada unidad. Se describen los principios para hacerlo, así como las consecuencias que las interrelaciones tienen en la diversificación hacia nuevas industrias.

En el capítulo 11 se explica cómo establecer interrelaciones entre las unidades de negocios. El camino está sembrado de obstáculos, desde la protección del territorio hasta incentivos inapropiados. Dichos obstáculos se señalan de modo pormenorizado y se indica cómo superarlos mediante la *organización horizontal.* Las compañías que compiten en industrias conexas deben contar con una organización horizontal que integre las unidades de negocios, que complemente pero no reemplace la estructura jerárquica para administrarlas y controlarlas.

El capítulo 12 se centra en un caso especial pero importante de interrelaciones, en el cual un producto de un sector industrial se emplea o se compra con otros productos complementarios. Después se describen las circunstancias en que hay que controlar este tipo de productos en vez de permitir que otras empresas los ofrezcan. Asimismo, se examina la estrategia del *empaquetamiento*, es decir, la venta de productos individuales en un solo paquete, y las circunstancias donde se recomienda esta estrategia. Por último, se estudia el subsidio cruzado, esto es, cómo fijar el precio de los productos complementarios para reflejar las relaciones entre ellos en vez de establecer cada precio por separado.

La Parte IV se basa en los conceptos expuestos a lo largo del libro y en *Estrategia competitiva* para desarrollar los principios generales de la estrategia ofensiva y defensiva. Se expone el concepto de escenarios industriales y se muestra cómo construirlos para dilucidar las estructuras industriales que pueden darse en el futuro. Además se describen formas alternas para sortear la incertidumbre al escoger una estrategia. Esta será más eficaz si se consideran de manera explícita los escenarios industriales que podrían presentarse, y si se reconoce hasta qué punto son o no congruentes las estrategias para enfrentar los escenarios.

El libro concluye con una explicación de la estrategia defensiva y ofensiva. Los capítulos 14 y 15 integran mucha información de los otros capítulos. En el capítulo 14, dedicado a la estrategia defensiva, se describe el proceso a través del cual se cuestiona la posición de la empresa y las tácticas defensivas para disuadir al rival o bloquearlo. En seguida se comentan las aplicaciones que estas ideas tienen en una estrategia defensiva. El capítulo 15 muestra cómo atacar a un líder de la industria. Se explican las condiciones necesarias para enfrentarlo y los procedimientos para modificar las reglas de la competencia a fin de hacerlo exitosamente. Los mismos principios con que se realiza el ataque pueden aplicarse en una estrategia ofensiva contra un rival.

PARTE I

Principios de la ventaja competitiva

CAPÍTULO

2

La cadena de valor y la ventaja competitiva

No es posible entender la ventaja competitiva si se examina la empresa en su conjunto. La ventaja nace de muchas actividades específicas que se ejecutan al diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Cada una de ellas contribuye a su posición relativa en costos y sienta las bases de la diferenciación. Por ejemplo, una ventaja de costos proviene de fuentes tan diversas como un sistema barato de distribución física, un proceso bastante eficiente de ensamblado o de un excelente uso de la fuerza de ventas. La diferenciación se debe a factores por igual heterogéneos: la obtención de materias primas de gran calidad, un sistema ágil de recepción de pedidos o un magnífico diseño de productos.

Para analizar las fuentes de la ventaja competitiva se necesita un medio sistemático para examinar todas las actividades que se realizan y su manera de interactuar. En este capítulo se introduce la *cadena de valor* como la herramienta básica para ello; la cual permite dividir la compañía en sus actividades relevantes en cuanto a estrategia a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.

La cadena de valor está integrada a un flujo más grande de actividades llamado *sistema de valores* y que se ilustra en la figura 2-1. Los proveedores cuentan con cadenas de valor *(valor ascendente)* que crean y entregan los insumos utilizados en ellas. Estas no solo suministran un producto, a veces también influyen en el desempeño que la compañía tiene en muchas otras áreas. Además, numerosos productos pasan por las cadenas de los canales *(valor de canal*) antes de llegar al comprador. Los canales llevan a cabo otras actividades que afectan al cliente, lo mismo que a las actividades organizacionales. Con el tiempo el producto se convierte en parte de la *cadena de valor del comprador*.

El criterio fundamental de la diferenciación es la compañía y la función que el producto que esta ofrece desempeña en la cadena de valor del cliente, de la cual dependen sus necesidades. Para obtener y mantener la ventaja competitiva es preciso conocer no solo la cadena de valor de la compañía, sino cómo encaja en el sistema global de valores.

La diferencia que muestran las cadenas de valor de las empresas en una industria refleja su historial, sus estrategias y éxito en la implementación. He aquí una distinción notable: la cadena de una de ellas tal vez difiera en su *alcance competitivo* con la de la competencia, lo cual representa una fuente potencial de ventaja competitiva. El hecho de atender solo a un segmento de la industria permite adaptar la cadena de valor a él, reduciendo así los costos o diferenciando la atención que se le da de la competencia. Ampliar y reducir los mercados geográficos también influye en la ventaja competitiva; lo mismo puede decirse del grado de integración de las actividades. Por último, es posible lograr una ventaja competitiva mediante las interre1aciones cuando se compite en industrias afines provistas de cadenas coordinadas de valores. Una firma quizá aproveche de manera interna los beneficios de un alcance mayor o forme para ello coaliciones con otras. Las coaliciones son alianzas a largo plazo, pero sin llegar a la fusión como empresas conjuntas, licencias y contratos de suministros. Requiere coordinar o compartir cadenas de valor con los socios, ampliando así el alcance efectivo de la cadena.

En este capítulo se explica cómo la cadena de valor contribuye a identificar las fuentes de la ventaja competitiva. Comienza describiendo la cadena y sus componentes. Una cadena está constituida por nueve categorías genéricas de actividades que se integran en formas características. Con la cadena genérica se muestra cómo construir una cadena de valor, reflejando las actividades que lleva a cabo. Asimismo, muestra la forma en que las actividades de que consta están conectadas entre sí y con las

de los proveedores, de los canales y compradores, indicando además cómo repercuten estos eslabones en la ventaja competitiva. A continuación se señala la forma en que afectan a la ventaja competitiva por su impacto en la cadena de valor. En capítulos subsecuentes se ve a fondo el modo de usarla como herramienta estratégica para analizar tanto la posición en costos, como la diferenciación y la contribución del alcance para conseguir la ventaja competitiva.

La cadena de valor

La empresa es un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y la venta de su producto. Es posible representar por medio del ejemplo de cadena de valor que proporciona la figura 2-2. La cadena de valor y la forma en que realiza las actividades individuales reflejan su historial, su estrategia, su enfoque en el establecimiento de la estrategia y la economía en que se basan dichas actividades.[1]

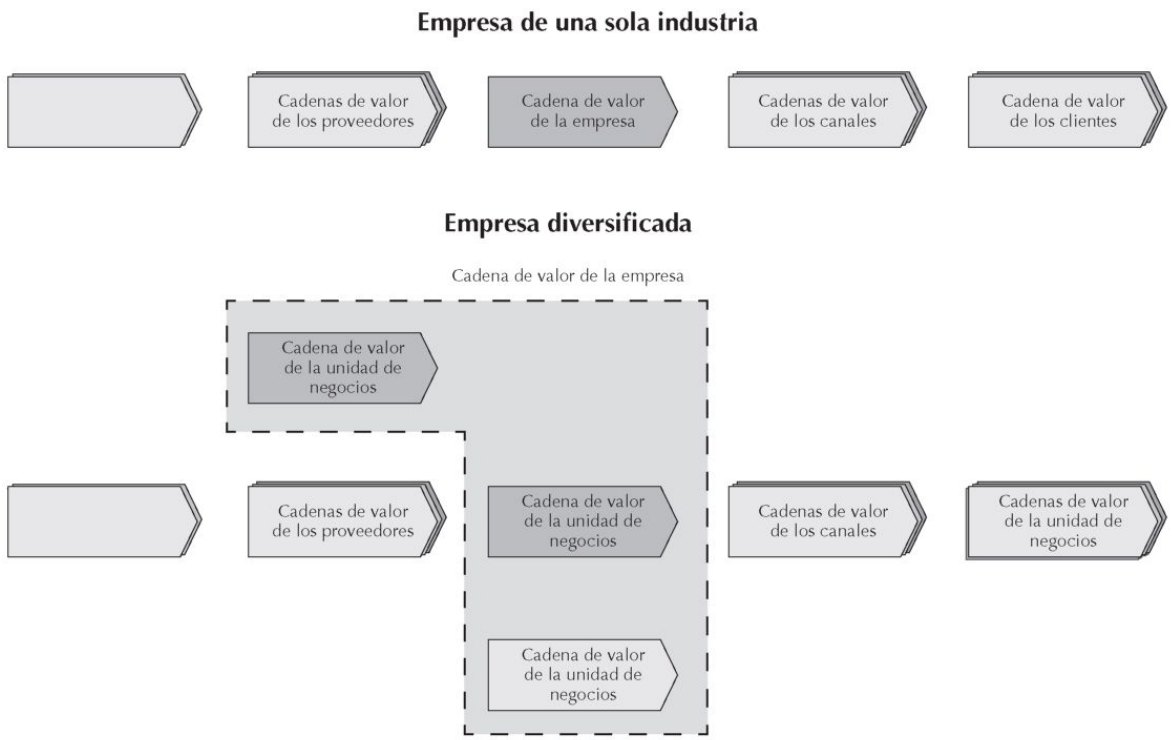

Empresa de una sola industria
Cadenas de valor de los proveedores
Cadena de valor de la empresa
Cadenas de valor de los canales
Cadena de valor de los clientes
Empresa diversificada
Cadena de valor de la empresa
Cadena de valor de la unidad de negocios
Cadenas de valor de los proveedores
Cadena de valor de la unidad de negocios
Cadenas de valor de los canales
Cadenas de valor de la unidad de negocios
Cadena de valor de la unidad de negocios

Figura 2-1. El sistema de valor

El nivel adecuado para construir una cadena de valor se conforma con las actividades que se desempeñan en una industria particular (la unidad de negocios). En el nivel industrial o sectorial la cadena resulta demasiado extensa, pues opaca importantes fuentes de la ventaja competitiva. Las cadenas de valor de la competencia a menudo son dos iguales, aunque los miembros de una misma industria cuenten con cadenas parecidas. People Express y United Airlines compiten en la industria de las líneas aéreas, pero tienen cadenas bastante distintas que presentan diferencias notables en las operaciones de abordaje, las políticas de tripulación y el funcionamiento de los aviones. Este tipo de diferencias originan una ventaja competitiva. La cadena de valor de una compañía de una industria tal vez cambie un poco en algunos elementos de su línea de productos, en los clientes, en las regiones geográficas o en los canales de distribución. No obstante, las cadenas de valor de tales subconjuntos guardan estrecha relación, pudiendo figurar solo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios.[2]

Desde el punto de vista de la competencia, el valor es lo que la gente está dispuesta a pagar por lo que se le ofrece. El valor se mide por los ingresos totales, reflejo del precio que se cobra por el producto y de las unidades que logra vender. Una empresa es rentable si su valor rebasa los costos de crear su producto. La meta de una estrategia genérica es brindar a los compradores un valor que supere su costo. El valor, y no el costo, debe utilizarse al analizar la posición competitiva, pues a menudo las empresas aumentan a propósito el costo para obtener un precio más alto a través de la diferenciación.

La cadena de valor contiene el valor total y consta de *actividades relacionadas con valores y de margen*. Se trata de las actividades específicas en aspectos físicos y tecnológicos que se llevan a cabo. Son las estructuras mediante las cuales se crea un producto útil para los compradores. El margen es la diferencia entre el valor total y el costo total de efectuarlas. Puede medirse

en diversas formas. También las cadenas de valor de los proveedores y canales introducen un margen que conviene aislar al entender las causas de la posición de una organización en costos, puesto que el margen de unos y otros forma parte del costo total cargado al cliente.

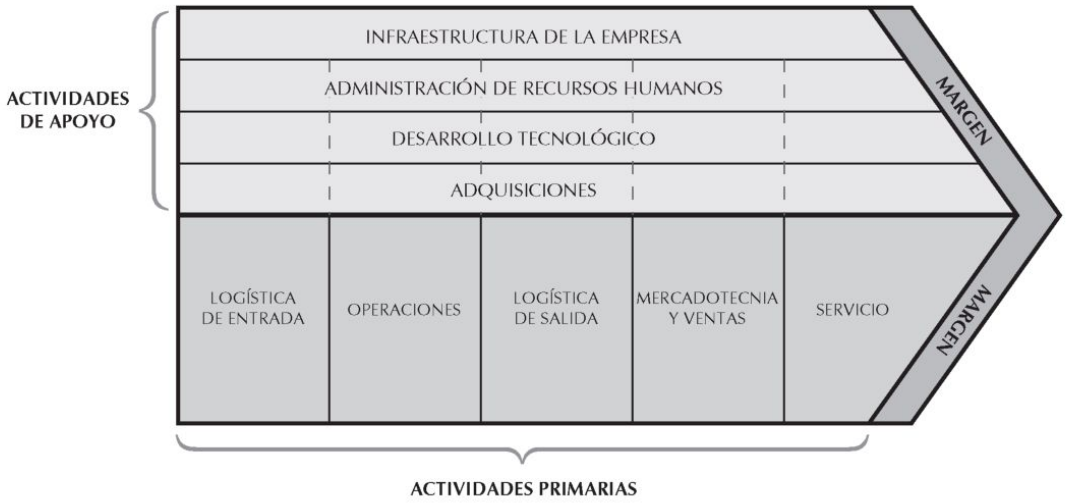


Figura 2-2. La cadena genérica de valor

Toda actividad de valor utiliza i*nsumos adquiridos*, *recursos humanos* (mano de obra y administradores) y alguna clase de *tecnología* para cumplir su función. También usa y genera *información:* datos referentes al cliente (recepción de pedidos), parámetros del desempeño (pruebas) y estadísticas de fracasos de productos. También origina activos financieros (como inventario y cuentas por cobrar) o pasivos (como las cuentas por pagar).

Las actividades de valor se dividen en dos grandes grupos: *primarias* y de *apoyo*. Las primeras, que aparecen en la parte inferior de la figura 2-2, son las que intervienen en la creación física del producto, en su venta y transferencia al cliente, así como en la asistencia posterior a la venta. En una firma pueden dividirse entre las cinco categorías genéricas de la figura 2-2. Las actividades de apoyo respaldan a las primarias y viceversa, al ofrecer insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. Las líneas punteadas indican que es posible asociar las adquisiciones, el desarrollo de tecnología y la administración de recursos humanos a ciertas actividades primarias y, al mismo tiempo, apoyar la cadena entera. La infraestructura no se relaciona con ninguna actividad primaria, sino que le brinda soporte.

Así, las actividades de valor son las estructuras específicas de la ventaja competitiva. La forma en que se realizan, junto con su economía, determinarán si una firma tiene costos altos o bajos frente a la competencia. Las diferencias que rigen la ventaja competitiva quedan al descubierto cuando se comparan las cadenas de valor de los rivales.[3]

La forma adecuada de examinar la ventaja competitiva consiste en analizar la cadena de valor y no el valor agregado. Algunas veces este último (precio de venta menos costo de las materias primas) se empleaba como punto central del análisis de costos porque se le consideraba un área donde es posible controlar los

costos. El valor agregado no es un criterio sólido, pues distingue de manera incorrecta las materias primas y muchos otros insumos destinados a las actividades de la organización. Por lo demás, el comportamiento de costos de las actividades no se entendería sin estudiar al mismo tiempo los costos de los insumos con que se efectúan. Más aún, el valor agregado no pone de relieve los nexos que reducen el costo o mejoran la diferenciación entre una firma y sus proveedores.

Identificación de las actividades relacionadas con el valor

Para identificar las actividades de valor es preciso aislar las de carácter tecnológico y estratégico. Las actividades de valor rara vez coinciden con las clasificaciones contables. Estas (p. ej., gastos de fabricación, gastos generales y mano de obra directa) agrupan actividades con tecnologías distintas y separan los costos que forman parte de una misma actividad.

Actividades primarias

Como se aprecia en la figura 2-2, hay cinco categorías genéricas de las actividades primarias necesarias para competir en un sector industrial. Cada una se divide en subactividades bien definidas que dependen de la industria y de la estrategia de la corporación:

❖ *Logística de entrada.* Incluye las actividades relacionadas con la recepción, el almacenamiento y la distribución de los insumos del producto: manejo de materiales, almacenaje, control de inventario, programación de vehículo y devoluciones a los proveedores.

❖ *Operaciones.* Actividades mediante las cuales se transforman los insumos en el producto final: maquinado, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento de equipo, realización de pruebas, impresión y operaciones de la planta.

❖ *Logística de salida.* Actividades por las que se obtiene, almacena y distribuye el producto entre los clientes:

almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales, operación de vehículos de reparto, procesamiento de pedidos y programación.

❖ *Mercadotecnia y ventas.* Actividades mediante las cuales se crean los medios que permiten que el cliente compre el producto y que la compañía lo induzca a ello: publicidad, promoción, fuerza de ventas, cotizaciones, selección de canales, relaciones entre canales y fijación de precios.

❖ *Servicio.* Incluye las actividades por las que se da un servicio que mejora o conserva el valor del producto, instalación, reparación, capacitación, suministro de partes y ajuste del producto.

Las categorías anteriores son indispensables para lograr la ventaja competitiva en las diversas industrias. La logística de entrada y salida es la más importante para un distribuidor. Para una empresa de servicios que atienda en sus instalaciones (un restaurante o un detallista), la logística de salida tal vez no exista y las operaciones sean la principal categoría. En el caso de un banco que presta a compañías, la mercadotecnia y las ventas constituyen la clave de la ventaja competitiva; esta se basa en la eficiencia de los funcionarios que visitan a los prospectos y en la forma en que los préstamos se conjuntan y se les fija precio. En el caso de un fabricante de copiadoras de gran velocidad, el servicio es la fuente principal de la ventaja competitiva. Pero en cualquier firma, las categorías de las actividades primarias estarán presentes en cierto modo en ella.

Actividades de apoyo

Estas actividades, presentes cuando se compite en una industria, se dividen en cuatro categorías que se muestran en la figura 2-2. Al igual que las actividades primarias, cada categoría se subdivide en diversas actividades propias de una industria en particular. Así, en el desarrollo tecnológico las actividades específicas incluyen, entre otros aspectos, los siguientes: diseño de componentes, diseño de características, pruebas de campo, ingeniería de procesos y selección de la tecnología. Las adquisiciones también se dividen en actividades como especificación de nuevos proveedores, obtención de diversos grupos de insumos comprados y supervisión permanente del desempeño de los proveedores.

Adquisición. Función de comprar los insumos que se emplearán en la cadena de valor, como las materias primas, los suministros

y otros componentes consumibles, lo mismo que activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque estos insumos suelen asociarse a las actividades primarias, se les encuentra relacionados con los valores, entre ellos los de apoyo. Por ejemplo, los suministros de laboratorio y los servicios independientes de pruebas son insumos comunes en el desarrollo tecnológico, mientras que un despacho contable es un insumo común comprado en la infraestructura de una organización. Como todas las actividades de valores, la adquisición se sirve de una “tecnología” (como los procedimientos) para tratar con los vendedores y utilizar las reglas de especificación y los sistemas de información.

La adquisición tiende a distribuirse en la empresa. El departamento de compras obtiene algunos elementos, como las materias primas, mientras que los gerentes de planta (máquinas), los jefes de oficina (ayuda temporal), vendedores (comidas y estancia) e inclusive el presidente ejecutivo (consultoría estratégica) se encargan de otros. Es preferible el término *adquisición* al de *compras* porque este último tiene una connotación demasiado estrecha entre los ejecutivos. Por ser una función tan dispersa, a menudo la magnitud de las compras totales no se aprecia por completo; ello significa que muchas de ellas no se examinan a profundidad.

Una actividad de compras en general se acompaña de una actividad específica relacionada con el valor o alguna de las que apoya, aunque con frecuencia un departamento especial efectúa muchas actividades de valores y las políticas de compras se aplican en la organización entera. El costo de las actividades de adquisición suele constituir una parte pequeña —si no es que insignificante— de los costos totales, pero a veces incide en forma profunda en el costo global y en la diferenciación. El mejoramiento de estas prácticas afecta mucho al costo y a la calidad de los insumos, a otras actividades asociadas a su recepción y a la interacción con los proveedores. Por ejemplo, la obtención de granos de cacao y de combustible en la fabricación de chocolate y en las compañías eléctricas, respectivamente, es sin duda el factor más importante de la posición en costos.

Desarrollo tecnológico. Toda actividad relacionada con el valor comprende la tecnología, los procedimientos prácticos, los métodos o la tecnología integrada al equipo de procesos. Las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas son muy diversas; abarcan desde las que sirven para preparar documentos y transportar bienes hasta las que quedan incorporadas al producto como tal. Más aún, las actividades de valor en general se sirven de una tecnología que combina varias tecnologías menores, donde se conjuntan algunas disciplinas científicas. Así, el maquinado combina la metalurgia, la electrónica y la mecánica.

El desarrollo tecnológico consta de una serie de actividades agrupables en acciones tendientes a mejorar el producto y el proceso. Le doy ese nombre a esta categoría de actividades y no el de investigación y desarrollo (I+D), porque esta última designación tiene una connotación demasiado estrecha entre los ejecutivos. Tendemos a asociar el desarrollo tecnológico al departamento de ingeniería o al grupo de desarrollo, pero casi siempre se realiza en muchas partes de la organización, aunque no se reconozca de modo explícito. Es posible apoyar cualquiera

de las múltiples tecnologías incluidas en las actividades de valor, entre ellas, la tecnología de telecomunicaciones del sistema para la recepción de pedidos o la automatización de la oficina para el departamento de contabilidad. No se aplica tan solo a las tecnologías ligadas en forma directa al producto final. El desarrollo tecnológico también adopta muchas modalidades, desde el desarrollo del producto y el diseño de producto hasta la investigación de mercados, el diseño de equipo para procesos y los métodos de mantenimiento. El relacionado con el producto y sus características apoya la cadena entera; en cambio, otros tipos están vinculados a determinadas actividades primarias o de soporte.

El desarrollo tecnológico es importante para la ventaja competitiva en todas las industrias, siendo el elemento clave en algunas. Por ejemplo, en la industria del acero una tecnología de procesos será el factor decisivo de ella. En el capítulo 5 se explican las consecuencias que las tecnologías en la cadena de valor tienen para la competencia.

Administración de recursos humanos. Esta función está constituida por las actividades conexas con el reclutamiento, la contratación, la capacitación, el desarrollo y la compensación de todo tipo de personal. Respalda las actividades primarias y de soporte (p. ej., contratación de ingenieros) y toda la cadena de valor (entre otros factores, las negociaciones con los trabajadores). Las actividades relativas a los recursos humanos se llevan a cabo en varias partes de la organización, lo mismo que otras de apoyo, y su dispersión tal vez origine políticas incongruentes. Más aún, rara vez se conocen bien sus costos acumulativos y los intercambios en los costos diferenciales de este aspecto administrativo, por ejemplo, el sueldo comparado con el costo del reclutamiento y de la capacitación que supone la rotación de personal.

La administración de recursos humanos influye en la ventaja competitiva de la compañía pues determina las habilidades y la motivación del personal, así como el costo de contratarlo y capacitarlo. En algunos sectores industriales es la clave de ella. Arthur Andersen, uno de los despachos contables más importantes en el mundo, obtiene una gran ventaja competitiva con su método de reclutar y capacitar a miles de profesionales. Compró las instalaciones que pertenecieron a una universidad cerca de Chicago e invirtió grandes cantidades para codificar su práctica y reunir de manera periódica a sus empleados de todo el mundo en ese lugar para impartirles la metodología corporativa. El conocimiento exhaustivo de su metodología no solo mejora el cumplimiento de los deberes, sino que facilita el servicio a clientes nacionales e internacionales.

Infraestructura organizacional. Consta de varias actividades, entre ellas, administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad. A diferencia de otras actividades de apoyo, suele soportar toda la cadena y no las actividades individuales. La infraestructura de la compañía, según esté diversificada o no, es autosuficiente o se divide entre una unidad de negocios y la compañía matriz.[4] En la compañía diversificada, las actividades relacionadas con la infraestructura suelen repartirse entre la unidad de negocios y los niveles corporativos (p. ej., el nivel corporativo a menudo se encarga de las finanzas y la unidad de negocios se ocupa de administrar la calidad). Pese a ello, muchas se realizan en ambos niveles.

A la infraestructura se le ve a veces como un mero “gasto general”, pero en ocasiones constituye una fuente bastante importante de ventaja competitiva. Así, en una compañía telefónica, negociar y mantener relaciones constantes con los organismos reguladores llega a ser la actividad más decisiva para lograr una ventaja competitiva. Por su parte, los sistemas de información administrativa influyen de modo considerable en la posición en costos, mientras que en algunas industrias los altos directivos desempeñan un papel decisivo en el trato con el cliente.

Tipos de actividades

Dentro de cada categoría de actividades primarias y de apoyo hay tres tipos que afectan la ventaja competitiva de manera distinta:

❖ *Actividades directas.* Intervienen de manera directa en la creación de valor para el comprador, a saber: ensamblaje, maquinado de partes, operación de la fuerza de ventas, publicidad, diseño del producto.

❖ *Actividades indirectas.* Permiten efectuar actividades directas en forma continua: mantenimiento, programación, operación de las instalaciones, administración de la fuerza de ventas, administración de la investigación, mantenimiento de registros por parte de los proveedores.

❖ *Aseguramiento de la calidad*. Garantiza la calidad de otras actividades: supervisión, inspección, realización de pruebas, evaluación, verificación, ajuste y reclutamiento. Como se verá en el capítulo 4, el aseguramiento de la calidad *no* es sinónimo de

administración de la calidad, pues muchas actividades de valor favorecen la calidad.

Toda empresa lleva a cabo las categorías anteriores de actividades. Las tres se observan no solo en las actividades primarias, sino también en las de apoyo. Por ejemplo, en el desarrollo tecnológico los equipos de laboratorios son actividades directas y la administración de esta función es una actividad indirecta.

A menudo no se entiende bien la función de las actividades indirectas ni las de aseguramiento de la calidad, de ahí la importancia de distinguir los tres tipos para diagnosticar la ventaja competitiva. En muchos sectores industriales, las actividades indirectas constituyen una proporción grande y de rápido crecimiento del costo, y facilitan de manera notable la diferenciación por su efecto en las actividades directas. Pese a ello, a menudo se combinan cuando los directivos reflexionan acerca de su empresa, aunque ambas presenten economías bastante distintas. Existe una relación inversa entre ambas categorías: una mayor inversión en mantenimiento significa costos más bajos de las máquinas. Las actividades indirectas suelen agruparse en cuentas de “gastos generales” o de “cargo”, con lo cual se opaca su costo y su aportación a la diferenciación.

Las actividades relacionadas con el aseguramiento de la calidad predominan casi en todos los sectores de la organización, aunque rara vez se reconozca esto. La realización de pruebas y la inspección están ligadas a numerosas actividades primarias. Las actividades de aseguramiento de la calidad fuera de las operaciones a menudo son menos evidentes, pero también predominan. Su costo acumulado a veces es cuantioso, como lo ha demostrado la atención que desde hace poco se presta al costo de la calidad. Estas actividades a menudo repercuten en el costo o en la eficacia de otras, y la forma en que estas últimas se efectúan afecta a su vez la necesidad y los tipos de ellas. La posibilidad de simplificar o eliminar su necesidad ejecutando de mejor manera otras actividades originó la idea de que la calidad puede ser “gratuita”.

Definición de la cadena de valor

Para diagnosticar la ventaja competitiva es necesario definir una cadena de valor de la empresa que permita competir en un sector industrial. Comenzando con la cadena genérica, se identifican sus actividades individuales. Es posible dividir cada categoría genérica en actividades específicas, como se muestra en la figura 2-3. La figura 2-4 incluye un ejemplo de una cadena completa (cadena de valor de un fabricante de copiadoras).

No es posible definir las actividades relevantes si no se las aísla con tecnologías y economías independientes. Hay que subdividir las funciones globales, como manufactura y mercadotecnia en actividades. Para ello resultan de gran utilidad el flujo de los productos, de los pedidos o del papel. La división puede continuar hasta alcanzar el nivel de actividades cada vez más estrechas que son específicas hasta cierto punto. Por ejemplo, las

máquinas de una fábrica podrían catalogarse como actividades individuales. Así pues, el número de actividades personales a menudo es demasiado grande.

El grado idóneo de separación se basa en la economía de las actividades y en el propósito con que se analiza la cadena de valor. Este tema se retoma en capítulos subsecuentes, pero conviene precisar lo siguiente: según el principio básico, habrá que aislar y separar las actividades que: 1) presenten una economía distinta, 2) afecten a la diferenciación, o 3) representen una proporción significativa o creciente de los costos. Con la cadena de valor se efectúan separaciones cada vez más sutiles de algunas actividades, a medida que el análisis descubre las diferencias importantes para la ventaja competitiva; otras actividades se combinan porque no inciden en la ventaja competitiva o porque están regidas por una economía semejante.

Para seleccionar la categoría correcta dónde ubicar una actividad se requiere buen juicio, y ello tal vez sea bastante revelador. Así, el procesamiento de pedidos podría clasificarse como parte de la logística de salida o de la mercadotecnia. En una distribuidora, la función del procesamiento de pedidos es más bien una función mercadológica. Por su parte, la fuerza de ventas a menudo desempeña funciones de servicio. Las actividades de valor deberían asignarse a las categorías que mejor representan su aportación a la ventaja competitiva. Por ejemplo, el procesamiento de pedidos debería clasificarse en mercadotecnia, si es una forma importante de interactuar con los clientes. Por otra parte, si el manejo del material de entrada y el del material de salida emplean las mismas instalaciones y personal, quizá haya que combinarlos en una sola actividad y clasificarlos en la categoría donde la función tenga el máximo impacto competitivo. Con frecuencia se obtiene la ventaja competitiva redefiniendo las funciones de las actividades tradicionales; por ejemplo, Vetco, proveedor de equipo para campos petroleros, se sirve de la educación del cliente como herramienta de mercadotecnia y como un medio de crear costos del cambio.

Todo cuanto haga una empresa debe captarse en una actividad primaria o de soporte. Las clasificaciones de las actividades de valor son arbitrarias y es preciso definirlas para que brinden una idea bastante cabal del negocio. La categorización de las actividades en las industrias de servicios a menudo causa confusión porque a menudo las operaciones, la mercadotecnia y el servicio después de la venta están interrelacionados. El orden de las actividades debe seguir el flujo del proceso, pero es una tarea compleja. Muchas veces las organizaciones realizan actividades similares, cuyo orden debería mejorar la percepción de la cadena de valor para los ejecutivos.

Nexos de la cadena de valor

Las actividades relacionadas con el valor son las estructuras básicas de la ventaja competitiva, pero la cadena de valor no es un conjunto de actividades independientes sino un sistema de actividades interdependientes que se relacionan por medio de nexos de la cadena. Un nexo es una relación entre la forma de ejecutar una actividad y el costo o desempeño de otra. Por ejemplo, con la compra de hojas cortadas de acero de alta calidad se simplifica la manufactura y se reduce el desperdicio. En una cadena de restaurantes de comida rápida, la utilización de la capacidad se ve afectada por la sincronización de las campañas promocionales. La ventaja competitiva a menudo nace de los nexos entre las actividades, lo mismo que de las acciones individuales.

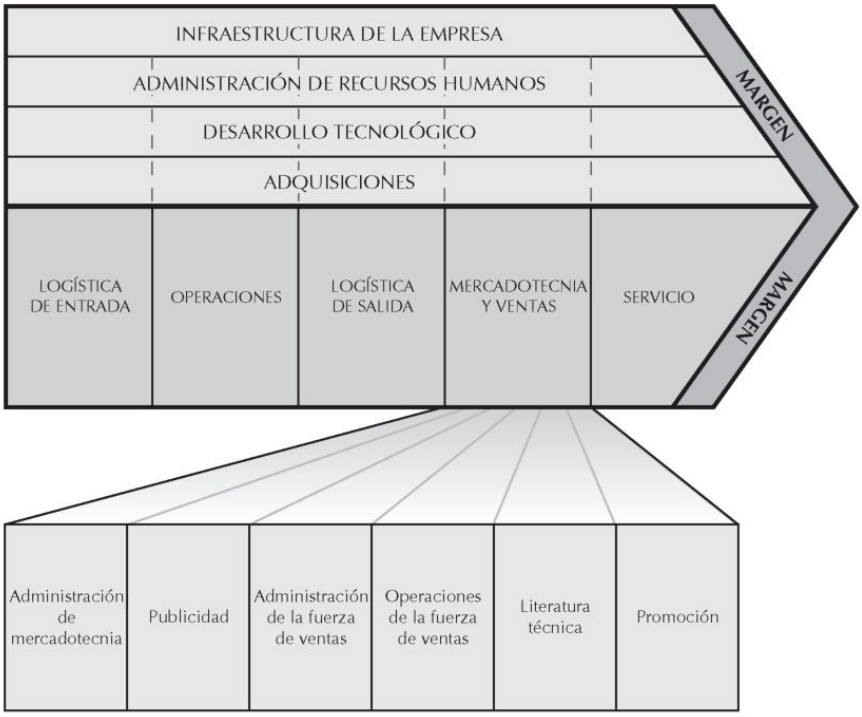


Figura 2-3. Subdivisión de una cadena de valor genérica

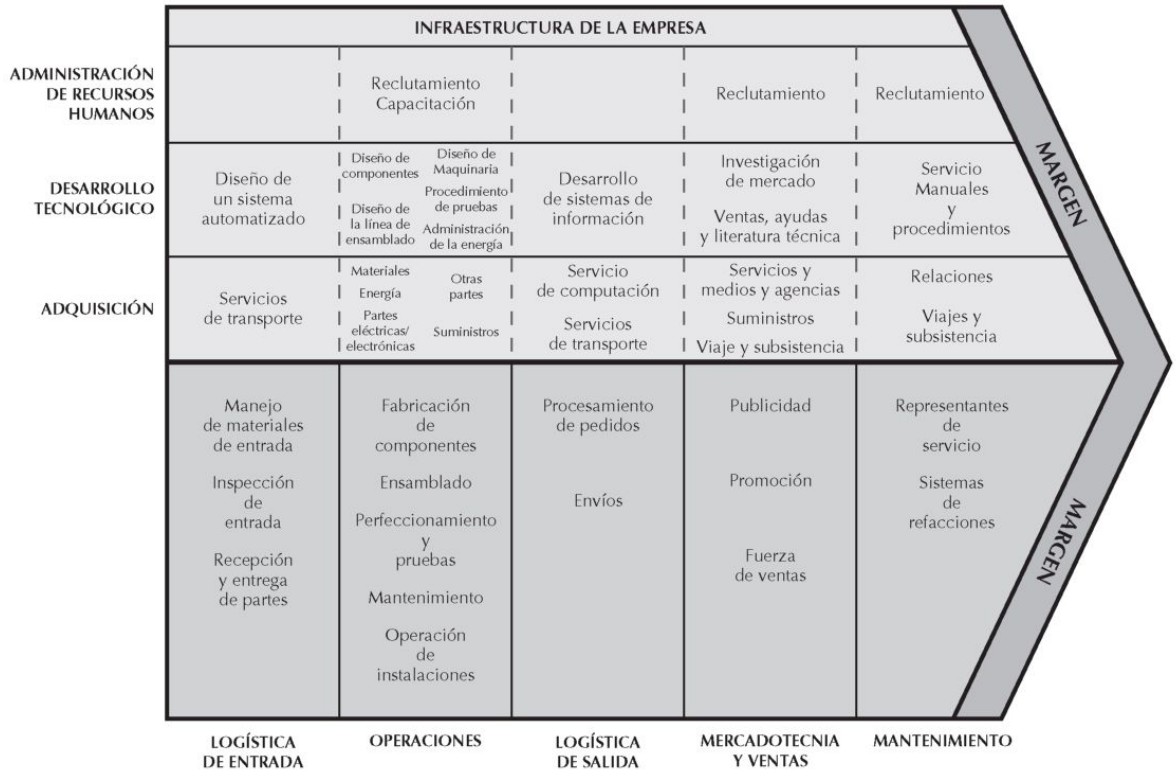


Figura 2-4. Cadena de valor de un fabricante de copiadoras

Los nexos originan una ventaja competitiva en dos formas: mediante la optimización y la coordinación. Con frecuencia reflejan un compromiso entre las actividades para obtener el mismo resultado. Por ejemplo, es posible reducir el costo de los servicios mediante un diseño más caro del producto, con una especificación más rigurosa de los materiales o con una inspección más meticulosa del proceso. Es necesario optimizar los nexos que reflejen su estrategia si se quiere alcanzar la ventaja competitiva.

Los nexos a veces reflejan también la necesidad de coordinar las actividades. Así, la entrega puntual exige coordinar las actividades de las operaciones, la logística de salida y el servicio (p. ej., la instalación). La capacidad de coordinar los nexos reduce a menudo el costo o mejora la diferenciación; por ejemplo, con una mejor coordinación se reduce la necesidad de inventario en toda la empresa. Los nexos significan que el costo o la diferenciación no son solo resultado de los esfuerzos por abatir los costos o mejorar el desempeño en cada actividad. Gran parte del cambio de la filosofía ante la manufactura y la calidad —bajo el fuerte influjo de los métodos japoneses— es un reconocimiento de la importancia de los nexos.

Los nexos abundan, y algunos son comunes a muchas firmas. Los más ordinarios son los que existen entre las actividades de soporte y las primarias, representados por las líneas punteadas en la cadena de valor genérico. Por ejemplo, el diseño del producto repercute en los costos de manufactura de un producto; los métodos de adquisición inciden en la calidad de los insumos y, por tanto, también en los costos de producción, en los costos de inspección y en la calidad del bien. Los nexos de las actividades primarias son más sutiles. Así, con una inspección más adecuada de las piezas recibidas se reduce la inversión en el aseguramiento de la calidad durante el proceso de producción, mientras que con un mantenimiento más satisfactorio se aminora el tiempo ocioso de una máquina. Implementar un sistema

interactivo de recepción de pedidos reduce el tiempo que el vendedor debe dedicar a cada cliente, pues coloca los pedidos con mayor rapidez y no tiene que dar seguimiento a las solicitudes de información ni a los problemas. Realizar una inspección más exhaustiva de los bienes terminados suele mejorar la confiabilidad de los productos en el campo, disminuyendo así los costos de mantenimiento. Por último, las entregas frecuentes a los compradores reducen el inventario y las cuentas por cobrar. Los nexos que intervienen en actividades de distinta categoría o tipo son a menudo los más difíciles de reconocer.

Los nexos entre las actividades de valor provienen de varias causas generales, entre las cuales figuran las siguientes:

❖ *Una misma función puede efectuarse en diversas formas.* Por ejemplo, es posible cumplir las especificaciones comprando suministros de gran calidad, especificado una tolerancia exacta en el proceso de manufactura o efectuando una inspección completa de los productos terminados.

❖ *El costo o la realización de actividades directas mejoran poniendo mayor empeño en las actividades indirectas*. Por ejemplo, una mejor programación (actividad indirecta) aminora el tiempo de viaje de los vendedores o el tiempo del vehículo de reparto (actividades directas); un mantenimiento más adecuado mejora la tolerancia alcanzada por las máquinas.

❖ *Las actividades realizadas dentro de la organización atenúan la necesidad de demostrar, explicar o dar mantenimiento a un producto en el campo.* Por ejemplo, los gastos en el campo se aminoran de manera considerable con una inspección completa.

❖ *Las funciones de aseguramiento de la calidad pueden llevarse a cabo en varias formas.* Por ejemplo, la inspección de productos terminados sustituye a la de suministros recibidos.

Aunque los nexos de la cadena de valor son esenciales para la ventaja competitiva, muchas veces son sutiles y pasan inadvertidos. Así, quizá no sea evidente la importancia de que la adquisición afecte a los costos de manufactura y a la calidad. Lo mismo sucede con el nexo existente entre procesamiento de pedidos, técnicas de programación de la manufactura y uso de la fuerza de ventas. Identificar los nexos es un proceso de buscar cómo una actividad de valor afecta a otras o es afectada por ellas. Un punto de partida son las causas genéricas de los nexos expuestas antes. También la separación de la adquisición y del desarrollo tecnológico para relacionarlos con actividades

primarias concretas contribuye a destacar los nexos entre las actividades primarias y las de apoyo.

Para aprovechar los nexos casi siempre se requiere información o flujos de ella que permitan realizar la optimización o coordinación, de ahí la importancia de los sistemas de información para lograr ventajas competitivas. Los avances en esta tecnología crean nuevos nexos y mejoran la capacidad de seguir usando los viejos. Además, a menudo se requiere una optimización o coordinación que cruce las fronteras tradicionales de la organización. Por ejemplo, los costos más altos en la empresa manufacturera reducen la inversión en el caso de una empresa de ventas o de servicios. Esa relación inversa quizá no pueda medirse con un sistema de información y control. Así, administrar los nexos es una función mucho más compleja que gestionar las actividades de valor en sí. Ante la dificultad de reconocer los nexos y administrarlos, la capacidad de hacerlo es a menudo una fuente *sustentable* de ventaja competitiva. En los capítulos 3 y 4 se explica el papel concreto de los nexos en el costo y en la diferenciación.

Nexos verticales

No solo existen nexos en la cadena de valor de una compañía, sino también entre su cadena y las de sus proveedores y canales. A estos últimos, llamados *nexos verticales*, se parecen los de la cadena de valor porque la forma en que efectúan las actividades del proveedor o del canal incide en el costo o el desempeño de las actividades organizacionales (y a la inversa). Los proveedores producen un bien o servicio que la compañía emplea en su cadena de valor; la de ellos también influye en otros puntos de contacto de la compañía. Así, las actividades relacionadas con la adquisición y la logística de entrada interactúan con el sistema de recepción de pedidos del proveedor, mientras su personal de ingeniería de aplicación colabora con el de desarrollo tecnológico y de manufactura de la empresa. Las características del producto del proveedor, lo mismo que otros puntos de contacto con la cadena de valor de la empresa, influyen de modo significativo en sus costos y diferenciación. Por ejemplo, los envíos frecuentes del proveedor minimizan las necesidades de inventarios de la empresa, el empaque adecuado de los productos del proveedor reduce el costo de manejo y su inspección elimina la necesidad de contratar a una compañía que la realice.

Los nexos entre la cadena de valor de los proveedores y la de la empresa brindan oportunidades para que mejore su ventaja competitiva. A veces es posible beneficiar a ambos influyendo en la configuración de la cadena de los proveedores para optimizar de manera simultánea la ejecución de las actividades o mejorando la coordinación entre compañía y proveedores. Los nexos de los proveedores significan que la relación con ellos *no son un juego de suma cero* donde uno gana a costa del otro, sino una relación donde todos ganan. Si una compañía industrial acepta entregarle en carros-tanque grandes cantidades de chocolate a un fabricante de confituras, se abonará el costo del

moldeado y el empaquetado; por su parte, el fabricante disminuye el costo del manejo interno y de la fusión. Los beneficios de coordinar u optimizar los nexos entre una firma y sus proveedores se dividirán según el poder negociador de estos últimos y se reflejarán en sus márgenes de utilidad. Por una parte, ese poder depende de la estructura y, por otra, de los métodos de compra de la firma.[5] Así pues, *tanto* la coordinación con los proveedores *como* una negociación firme para quedarse con márgenes inciden en la ventaja competitiva. La oportunidad se perderá si no se combinan.

Los nexos con los canales se asemejan a los que se tienen con los proveedores. Los canales cuentan con cadenas de valor por donde pasan el producto. A menudo su sobreprecio respecto al precio de venta (llamado *valor de canal)* representa una proporción considerable de este último para el usuario final (equivale hasta 50% o más en muchos bienes de consumo, como el vino). Los canales llevan a cabo actividades de venta, publicidad y exhibición, que reemplazan o complementan las actividades de la empresa. Existen muchos puntos de contacto entre la cadena de valor de ella y de los canales en actividades, como la fuerza de ventas, la recepción de pedidos y la logística de salida. Al igual que con los nexos, la coordinación y optimización conjunta con ellos reduce el costo o aumenta la diferenciación. Cuando se dividen las ganancias de la coordinación y de la optimización conjunta surgen los mismos problemas mencionados al hacer referencia a los proveedores.

Suele prescindirse de los nexos verticales, como los que existen dentro de la cadena de valor. Y aun cuando sean reconocidos, la propiedad independiente de los proveedores o de los canales o los antecedentes de una relación hostil quizá impidan la coordinación y optimización conjunta sin las cuales no pueden aprovecharse. Algunas veces son más fáciles de conseguir con socios de coalición o con unidades de negocios de la empresa que con compañías independientes. Como en el caso de los nexos dentro de la cadena de valor, el uso de los nexos verticales requiere información; los modernos sistemas de información han creado muchas posibilidades. En los capítulos 3 y 4 se explica más a fondo cómo los nexos con los proveedores y los canales repercuten en la ventaja competitiva.

Cadena de valor del cliente

También los compradores poseen su cadena de valor, y el producto de una empresa representa para ella un suministro comprado. En sentido intuitivo, es fácil entender las cadenas de los clientes industriales, comerciales e institucionales debido a sus semejanzas con las de la empresa. Es menos fácil entender las de las familias, pero no por ello deja de ser importante. Las familias (y los consumidores individuales de ellas) realizan una gran diversidad de actividades; además, emplean los productos que adquieren junto con este flujo de actividades. El automóvil sirve para ir al trabajo y también para ir de compras o divertirse; por el contrario, un producto alimenticio se consume en el proceso de preparar una comida y de ingerirla. Pese a la dificultad de construir una cadena de valor que abarque todo lo que hacen las familias y sus miembros, sí puede constituirse una de las actividades relevantes a la manera de usar un producto en particular. No es preciso construir cadenas para cada familia; no obstante las que las representan son una herramienta bastante útil para analizar la diferenciación, tema que se aborda más a fondo en el capítulo 4.

La diferenciación de una firma proviene de la manera en que su cadena de valor se relacione con la del cliente. Y depende de cómo se utilice el producto físico en la actividad donde se emplea (p. ej., una máquina usada en el proceso de ensamblado) y en *todos* los demás puntos de contacto entre ambas cadenas. Así, en las partes optoelectrónicas, el producto se incorpora al equipo del cliente —punto obvio de contacto—, pero la compañía también colabora de manera estrecha con él al diseñarlas, ofreciéndole asistencia técnica continua, detección de problemas, procesamiento de pedidos y entrega. Esos puntos de contacto son una causa potencial de diferenciación. La "calidad" es un punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una compañía, pues se centra en el producto y no en la amplia gama de actividades de valor que repercuten en el cliente.

En conclusión, la diferenciación se obtiene más que nada al crear valor para el cliente mediante el impacto de la compañía en su cadena de valor. Se genera valor cuando ella le ofrece una ventaja competitiva; por ejemplo, reducir el costo o mejorar su desempeño.[6] Y este debe percibirse si queremos que se le premie con un precio alto; en otras palabras, hay que comunicar el valor a los clientes mediante la publicidad y la fuerza de ventas. La forma de dividirlo entre la empresa (utilidades más grandes o más satisfacción con el dinero) y el cliente (precio elevado) se refleja en el margen de ganancia de la compañía y depende de la estructura de la industria. Más adelante se describe en este capítulo la relación entre la cadena de valor de ambos cuando se crea y se sostiene una diferenciación.[7]

Alcance competitivo y la cadena de valor

El alcance o ámbito competitivo ejerce un efecto potente sobre la

ventaja competitiva porque moldea la configuración y la economía de la cadena de valor. Tiene cuatro tipos que inciden en ella:[8]

❖ *Alcance del segmento.* Son las variedades producidas y los clientes atendidos.

❖ *Alcance vertical.* Medida en que las actividades no las realizan empresas independientes, sino que se llevan a cabo dentro de la empresa.

❖ *Alcance geográfico.* Regiones, países o grupos de países donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada.

❖ *Alcance de la industria.* Diversidad de industrias conexas donde una empresa compite aplicando una estrategia coordinada.

Un alcance amplio permite aprovechar los beneficios de efectuar más actividades en el ámbito interno. Además, admite explotar las interrelaciones entre las cadenas de valor que atienden varios segmentos, zonas geográficas o industrias afines.[9] Por ejemplo, una fuerza de ventas vende los productos de dos unidades de negocios o utiliza un nombre común de marca en todo el mundo. Pero el hecho de compartir e integrar supone costos que tal vez nulifiquen sus beneficios.

Un alcance corto permite adaptar la cadena para atender un segmento, región geográfica o industria y lograr un costo más bajo o darle un servicio especial al mercado meta. La integración mejora la ventaja competitiva cuando se compran actividades que las firmas independientes realizan de mejor manera o a menor costo. La ventaja competitiva de un alcance corto se basa en las *diferencias* entre las variedades de productos, los compradores o las regiones de una industria según la cadena de valor más idónea para servirles, o de acuerdo con las diferencias de recursos y habilidades o las firmas independientes que les permitan realizar mejor sus actividades.

Es evidente que lo ancho o estrecho del alcance está supeditado a los competidores. En algunas industrias, un gran alcance requiere atender solo a todos los segmentos de productos y clientes dentro de ellas. En otras, exige la integración vertical y competir en otros sectores afines. Es posible combinar ambas modalidades de alcance, pues hay muchas formas de segmentar un sector industrial y multitud de tipos de interrelaciones e integración. Hay probabilidad de obtener una ventaja competitiva al adaptar la cadena de valor a un segmento de productos y al explotar las interrelaciones geográficas atendiéndolo a nivel mundial. También es posible hacer esto con unidades de negocios en industrias similares. En el capítulo 15 se examinan dichas posibilidades en forma más detallada.

Alcance del segmento

Las diferencias en las necesidades o cadenas de valor indispensables para atender a varios segmentos de productos o compradores originan una ventaja competitiva de enfoque. Por ejemplo, la cadena requerida para servir a los usuarios conocedores de minicomputadoras usando las capacidades internas no es igual a la requerida para darles servicio a los usuarios de pequeñas empresas. Estos necesitan una gran asistencia de ventas, un desempeño menos sofisticado del hardware, programas amistosos con el usuario y capacidad de servicio.

Del mismo modo que las diferencias de segmentos favorecen un alcance corto, también las interrelaciones de las cadenas de valor que atienden a varios segmentos favorecen un alcance externo. La cadena de General Motors para automóviles grandes no es igual a la de los pequeños, pero comparten numerosas actividades relacionadas con valores. Así se genera una tensión entre adoptar la cadena a un segmento y compartirla entre ellos. Esta tensión es esencial para segmentar la industria y para escoger las estrategias de concentración, tema que se aborda en el capítulo 7.

Alcance vertical

La integración vertical define la división de las actividades entre una organización y sus proveedores, sus canales y clientes. Por ejemplo, quizá fabrique componentes en vez de distribuirlos o contratar los servicios en lugar de mantener una empresa que los preste. Por su parte, los canales llegan a realizar la distribución,

el servicio y las funciones de mercadotecnia en lugar de ella. Y ambos tal vez también dividan las actividades de modo distinto. Una forma en que la organización se distingue consiste en desempeñar varias actividades del cliente. En el caso extremo, ingresan por completo en su industria.

Cuando la integración se observa desde la perspectiva de la cadena de valor, se advierte que las oportunidades de conseguirla son mucho más ricas de lo que se piensa. La integración vertical tiende a considerarse a partir de los productos físicos y de la sustitución de las relaciones con los proveedores, no a partir de las actividades, pero está en condiciones de abarcar ambos aspectos. Por ejemplo, una compañía tal vez aproveche las aplicaciones de ingeniería y de la capacidad de servicio de un proveedor, pero también puede efectuarlas ella misma. Así pues, hay muchas opciones respecto a qué actividades de valor es posible realizar de manera interna y a las que compra. Los mismos principios se aplican a la integración de canales y de compradores.

De la empresa y sus actividades dependerá que se reduzcan los costos o se mejore la diferenciación con la integración (o con la desintegración). En mi libro *Estrategia competitiva* expuse los factores que se relacionan con este problema. La cadena de valor permite identificar de manera más clara las ventajas de la integración, al resaltar la función de los nexos verticales. Para aprovecharlos no se necesita la integración vertical, pero en ocasiones permite obtener los beneficios de los nexos verticales con mayor facilidad.

Alcance geográfico

Este tipo de integración permite compartir o coordinar las actividades relacionadas con valores mediante los cuales se atienden varias regiones. Canon diseña y fabrica copiadoras en Japón, pero las vende y les da mantenimiento por separado en muchos países. Logró una ventaja de costos al compartir el desarrollo tecnológico y la producción en vez de efectuarlos en cada uno. También son comunes las interrelaciones entre cadenas de valores que difieran de manera parcial y atienden las regiones geográficas en una sola nación. Por ejemplo, los distribuidores de servicios alimentarios como Monarch y SISCO cuentan con muchas unidades operativas por lo general distintas que operan en grandes áreas metropolitanas y comparten la infraestructura de la compañía, la adquisición y otras actividades de apoyo.

Las interrelaciones geográficas tal vez mejoren la ventaja competitiva si los costos disminuyen o si la diferenciación mejora al compartir o coordinar las actividades de valores. No obstante, a veces hay costos de coordinación y también diferencias entre las regiones o países que reducen la ventaja de compartir. Las

fuentes de la ventaja competitiva desde la perspectiva de una estrategia global y los obstáculos que impiden utilizarla se explican en la obra *Estrategia competitiva* y en otros trabajos.[10] Los mismos principios se aplican a la coordinación regional o nacional de las cadenas de valor.

Alcance industrial

Son numerosas las interrelaciones que se dan entre las cadenas de valor necesarias para competir en industrias conexas. El alcance industrial es cualquier actividad relacionada con valores, tanto primarias (una organización de servicios compartidos) como de apoyo (desarrollo tecnológico conjunto o adquisición compartida de suministros comunes). El concepto de interrelaciones entre unidades de negocios se parece al de interrelaciones geográficas entre las cadenas de valor.

Las interrelaciones entre unidades de negocios a veces influyen demasiado en la ventaja competitiva, ya sea al reducir el costo o al mejorar la diferenciación. Así, un sistema logístico compartido permitirá a la compañía obtener economías de escala, mientras que una fuerza compartida de ventas que ofrezca productos afines podrá mejorar su eficacia con el cliente y, por lo mismo, facilitar la diferenciación. No en todas las interrelaciones se obtiene una ventaja competitiva. Compartir las actividades genera costos que es preciso compensar con beneficios, pues las necesidades de algunas unidades de negocios quizá no sean iguales respecto a una actividad de valor. En los capítulos 9, 10 y 11 se explican las interrelaciones entre unidades de negocios y sus implicaciones para la estrategia corporativa y de esas unidades.

Coaliciones y alcance

Una empresa puede conseguir los beneficios de una integración más amplia en su interior, o bien celebrar *coaliciones* con otras para obtener algunos o todos ellos. Las coaliciones son convenios a largo plazo que trascienden las operaciones de mercado, pero sin que lleguen a convertirse en fusiones. He aquí algunos ejemplos: licencias tecnológicas, contratos de suministros, acuerdos de mercadotecnia y empresas conjuntas. Por medio de las coaliciones se alarga el alcance sin ampliar la organización, para lo cual se firma un contrato con otra a fin de realizar las actividades de valor (un contrato de abastecimiento) o se asocia con ella para compartir actividades (una empresa conjunta de mercadotecnia). Así, hay dos tipos fundamentales de coalición: verticales y horizontales.

Las coaliciones permiten compartir actividades sin necesidad de entrar en nuevos segmentos de la industria, en nuevas regiones geográficas ni en industrias conexas. Además, son un medio de lograr las ventajas de costos o diferenciación de los nexos verticales sin recurrir a la integración, sino superando las dificultades de coordinar firmas independientes. Dado que suponen relaciones a largo plazo, debe ser posible coordinarse de manera más estrecha con un socio que con una firma independiente, aunque se incurra en costos. En ocasiones los problemas para lograr este tipo de convenios y una coordinación permanente entre los socios fuertes impiden las coaliciones o anulan sus beneficios.

Los socios conservan su independencia y surgen discusiones acerca de cómo repartir los beneficios de la coalición. Por tanto, su poder negociador relativo es esencial al decidir cómo dividir las ganancias; además, determina el efecto que la coalición tendrá en la ventaja competitiva. Por ejemplo, un socio fuerte puede apropiarse de las ganancias de una organización compartida de mercadotecnia. La función de las coaliciones en la ventaja competitiva se explica en mi libro dedicado a la estrategia global por su predominio en el ámbito internacional.[11]

Alcance competitivo y definición del negocio

La relación entre el alcance competitivo y la cadena de valor sienta las bases para definir las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las unidades bien diferenciadas en cuanto a estrategia se aíslan ponderando los beneficios de la integración y la desintegración y comparando la fuerza de las interrelaciones al atender segmentos, regiones geográficas o industrias afines con las diferencias de las cadenas de valor más idóneas para hacerlo por separado. Si las diferencias de las regiones o de los segmentos de productos y clientes requieren cadenas muy especiales, los segmentos definirán las unidades de negocios. Por el contrario, los beneficios sólidos y generales de la integración o las interrelaciones geográficas o industriales amplían las fronteras relevantes de las unidades de negocios. Las ventajas firmes de la integración vertical ensanchan las fronteras de una unidad de negocios para que abarquen las actividades ascendentes o descendentes, mientras que las ventajas débiles muestran que cada etapa es una unidad individual de negocios. En cambio, las ventajas firmes de la coordinación mundial de las cadenas de valor significan que la unidad de negocios es global, mientras que las sólidas

diferencias regionales o entre países que requieren cadenas distintas implican fronteras geográficas de las unidades de negocios. Por último, cuando existen interrelaciones estrechas entre dos unidades de negocios conviene fusionarlas en una sola. Así, se definirá la unidad apropiada si se conoce la cadena óptima de valor para competir en diversos ámbitos y la forma en que las cadenas se relacionan entre sí. Se retomará este tema después de explicar los principios de la segmentación de la industria en el capítulo 7.

La cadena de valor y la estructura de la industria

La estructura de la industria moldea la cadena de valor y refleja las de la competencia. Rige las relaciones de negociación con los clientes y proveedores que inciden en la configuración de la cadena de una empresa y en la manera en que los márgenes de utilidad se dividen entre compradores, proveedores y socios de la coalición. La amenaza de sustitución en una industria influye en las actividades de valor deseado por el cliente. Las barreras contra la entrada afectan la sustentabilidad de varias configuraciones de la cadena de valor.

A su vez, las cadenas de valor de la competencia constituyen el fundamento de muchos elementos de la estructura de la industria. Por ejemplo, las economías de escala y el aprendizaje patentado nacen de la tecnología utilizada en las cadenas de valor de los rivales. Las necesidades de capital para competir en una industria son resultado del capital colectivo requerido en la cadena. La diferenciación de los productos del sector industrial se debe a la forma en que se emplean en las cadenas de valor de los clientes. En conclusión, muchos elementos de la estructura de una industria realizan el diagnóstico al analizar las cadenas de los competidores en un sector.

La cadena de valor y la estructura organizacional

La cadena de valor es una herramienta básica para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar medios de crearla y mantenerla, tema en que se centrarán los capítulos siguientes. Pero la cadena también contribuye de modo significativo al diseño de la estructura organizacional. Esta última agrupa algunas actividades en unidades como mercadotecnia o producción. Esto se basa en que las actividades presentan semejanzas que conviene aprovechar integrándolas en un departamento, y los departamentos a su vez se distinguen de otros conjuntos de actividades por sus diferencias. Esta separación de actividades afines es lo que los teóricos de la organización denominan “diferenciación”. La separación de las unidades se acompaña de la necesidad de coordinarlas, lo que se conoce como “integración”. Así, hay que establecer mecanismos de integración para garantizar que se lleve a cabo la coordinación requerida. Con la estructura organizacional se equilibran los beneficios de la separación e integración.[12]

La cadena de valor ofrece un medio sistemático para dividir la empresa en actividades individuales; por tanto, es posible aprovecharla para estudiar cómo están y podrían agruparse. La figura 2-5 muestra una cadena de valor con una estructura organizacional típica sobrepuesta. Las fronteras organizacionales a veces no se trazan alrededor de los grupos de actividades que guardan mayores semejanzas desde el punto de vista económico. Además, las unidades como el departamento de compras y el de I+D suelen contener solo una pequeña parte de las actividades similares que se llevan a cabo.

La necesidad de integración entre las unidades organizacionales es una manifestación de los nexos. A menudo existen muchos dentro de la cadena de valor, y en muchas ocasiones la estructura organizacional no ofrece mecanismos para coordinarlos u optimizarlos. La información necesaria para ello rara vez se recaba en la cadena. Los gerentes encargados de las actividades de apoyo, como la administración de recursos humanos y el desarrollo tecnológico, algunas veces no tienen una idea clara de cómo se relacionan con la posición competitiva global de su empresa, pero la cadena de valor sí resalta esto. Por último, con frecuencia los nexos verticales no reciben suficiente importancia en la estructura organizacional.

Una compañía debe ser capaz de trazar las fronteras de las unidades más en armonía con sus fuentes de ventaja competitiva y asegurar los tipos apropiados de coordinación, para lo cual relacionará su estructura organizacional con la cadena de valor y los nexos en su interior y con los proveedores o canales. Si una estructura corresponde a la cadena, la capacidad para crear y mantener la ventaja competitiva mejorará. No es posible estudiar este tema a fondo ahora, pero es preciso subrayar su importancia en la elaboración de la estrategia.

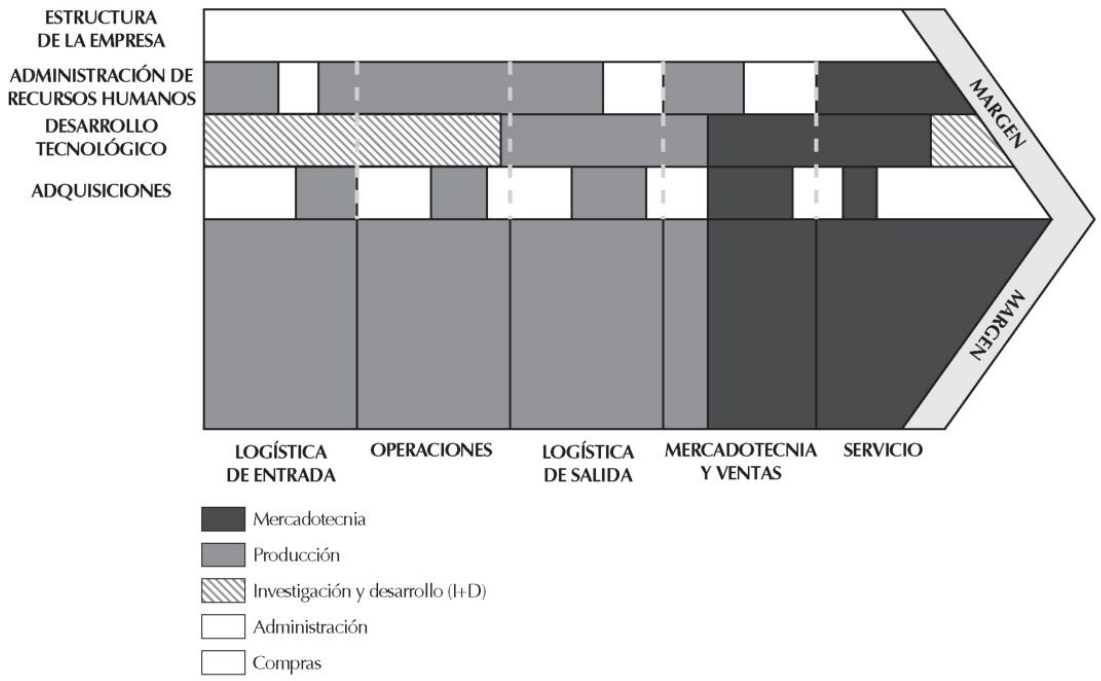


Figura 2-5. Estructura organizacional y cadena de valor

CAPÍTULO

3

Ventaja en costos

La ventaja en costos es uno de los dos tipos de ventaja competitiva que posee una empresa. El costo tiene además importancia vital para las estrategias de diferenciación porque es necesario mantenerse cerca de los competidores para aplicarlas en este aspecto. No se conseguirá un desempeño sobresaliente si el precio más alto resultante no supera el costo de la diferenciación. El comportamiento de los costos también influye de manera profunda en la estructura global de la industria.

Los directivos admiten la importancia del costo, y muchos planes estratégicos ponen como meta el "liderazgo en costos" o la "reducción de costos". Pese a ello, su comportamiento rara vez se conoce bien. A menudo se observan grandes discrepancias de los ejecutivos respecto a la posición que ocupa su empresa en los costos y las causas de ello. Los estudios acerca del tema tienden a enfocarse en los costos de manufactura, pero no consideran el impacto que actividades como la mercadotecnia, el servicio y la infraestructura tienen en la posición relativa. Más aún, el costo de las actividades individuales se analiza de modo secuencial, sin identificar los nexos entre las que influyen en el costo. En última instancia, a las compañías les resulta bastante difícil evaluar las posiciones de sus rivales en esta área, paso indispensable para juzgar su

posición relativa. A menudo recurren a comparaciones simplistas de índices de la mano de obra y de costo de las materias primas.

Por lo regular, estos problemas se deben a que las compañías carecen de un modelo sistemático para analizar los costos. La mayor parte de los trabajos de investigación abordan problemas limitados y adoptan una perspectiva a corto plazo. A veces algunas herramientas comunes como la curva de la experiencia no se emplean de manera correcta en el análisis de costos. Algunas veces, la curva sirve de punto de partida, pero no incluye muchos de los factores decisivos del comportamiento de costos y relega a segundo plano algunas relaciones importantes. El análisis de costos tiende a basarse más que nada en los sistemas contables actuales. Aunque estos contienen datos útiles, a menudo entorpecen el análisis estratégico. Los sistemas de costos los clasifican en elementos de línea —mano de obra directa, mano de obra indirecta y carga— que pueden oscurecer las actividades que realiza la empresa. Ello lleva a agregar costos de compañías que presentan economías muy dispares y a separar en forma artificial los costos de mano de obra, de materiales y generales que se relacionan con una misma actividad.

En este capítulo se utiliza parte de nuestro trabajo conjunto con John R. Wells.

En este capítulo se describe un modelo que permite analizar el comportamiento de los costos, los determinantes de la posición relativa en ellos y la forma en que se adquiere una ventaja sustentable o reducir en lo posible las desventajas en esta área. El modelo indica además el costo de la diferenciación y cómo un competidor diferenciado puede disminuir los costos en aspectos que no afecten su diferenciación. Las mismas herramientas sirven para analizar el comportamiento de costos del proveedor y de los clientes, ambos aspectos son importantes para establecer la posición en costos y alcanzar la diferenciación.

La cadena de valor ofrece la herramienta básica para analizar los costos. Se comienza explicando cómo definirla con ese fin y cómo asociar los costos y los activos a las actividades relacionadas con el valor. Se procede luego a describir la manera de analizar el comportamiento de los costos, usando para ello el concepto de *factores de costos*. Estos son determinantes estructurales del precio de una actividad y difieren en el grado de control que se ejerce sobre ellos. Determinan el comportamiento de los costos de una actividad, reflejando los nexos o interrelaciones que los afecta. En sus actividades discretas más importantes se acumula el desempeño de los costos de una compañía y establece así su posición relativa en ellos.

Una vez descrito el modelo para analizar el comportamiento de costos, se verá cómo una compañía evalúa el costo relativo de sus competidores y logra una ventaja sustentable. Luego se describen algunos errores y fallas graves cuando se trata de entender su posición en costos. El capítulo finaliza con una exposición acerca de los pasos del análisis estratégico. Las técnicas aquí incluidas no sustituyen en absoluto el análisis pormenorizado que requiere la administración de operaciones o la fijación de precios, y tampoco hacen menos necesaria la contabilidad financiera y de costos. Más bien, este modelo propone ayudar a comprender el comportamiento de costos en

una forma global que guíe la búsqueda de una ventaja sustentable y facilite la formulación de la estrategia competitiva.

La cadena de valor y el análisis de costos

El comportamiento de costos y la posición relativa de la compañía proviene de las actividades relacionadas con el valor que la compañía efectúa al competir en un sector industrial. Por tanto, un análisis significativo examina los que se hacen en ellas y no los totales. Cada actividad posee su propia estructura al respecto y el comportamiento de sus costos puede verse afectado por los nexos y las interrelaciones con otras actividades tanto dentro de la compañía como fuera de ella. Se obtiene una ventaja si ella consigue un costo acumulado menor en las actividades de valor que sus competidores.

Definición de la cadena de valor para el análisis de costos

El punto de arranque del análisis de costos consiste en definir una cadena de valor y en asignarles a las actividades los costos operativos y los activos. Las actividades de la cadena contienen ambas características en forma de capital fijo y de trabajo. Los insumos comprados forman parte del costo de cada actividad, pudiendo afectar a los costos operativos (insumos operativos comprados) y a los activos (activos adquiridos). La necesidad de asignar activos a las actividades de valor se debe a que el total de activos en una actividad y la eficiencia de su uso a menudo son importantes para el costo de ellas.

En el análisis de costos, la división de la cadena de valor genérica en actividades individuales deberá reflejar tres principios que no se excluyen entre ellos:

❖ el monto y el crecimiento del costo representados por la actividad,

❖ el comportamiento del costo de la actividad,

❖ las diferencias de los competidores en la ejecución de la actividad.

Conviene separar las actividades para analizar los costos si estas representan un porcentaje significativo o hacen que los costos de operación o de los activos aumenten con rapidez. Por lo regular, a las empresas les resulta fácil identificar los grandes componentes de su costo, pero a menudo no consideran las actividades más pequeñas pero crecientes que con el tiempo modifican su estructura de costos. Las que constituyen un porcentaje pequeño y estable de costos o de activos se agrupan en categorías generales.

También hay que separar las actividades si presentan varios factores de costos que en seguida se explican más a fondo. No hay inconveniente para agrupar las de factores similares. Por ejemplo, la publicidad y la promoción suelen asignarse a actividades independientes porque el costo de la primera es sensible a la escala y es común que el de la segunda sea variable. Las actividades que una unidad de negocios comparte con otras deben considerarse también como una actividad independiente, pues las condiciones de otras unidades de negocios incidirán en su comportamiento de costos. Lo mismo puede decirse de cualquier actividad que tenga nexos importantes con otras. En la práctica, no siempre se conocen los factores al empezar un análisis, de ahí que haya que repetir varias veces la identificación de las actividades. Una división inicial de la cadena de valor en actividades representará la mejor conjetura de las diferencias más importantes en el comportamiento de costos. Después podrían agregarse o separarse las actividades a medida que el análisis vaya detectando las diferencias o semejanzas en este aspecto. Casi siempre se analiza primero una cadena agregada de valor y luego se investigan con mayor detenimiento las que resulten importantes.

El comportamiento de los competidores es una prueba final para separar las actividades relacionadas con valor. Conviene examinar por separado las más importantes cuando un competidor las realiza de modo distinto.[1] Por ejemplo, People Express y otras líneas austeras ofrecen un servicio a bordo distinto a las líneas aéreas de pasaje y carga como American, Eastero, TWA y United. Las diferencias de los competidores plantean la posibilidad de que una actividad sea la fuente de una ventaja o desventaja relativa de costo.

Asignación de costos y activos

Los costos operativos y los activos a las actividades relacionadas con valor se asignan tras identificar su cadena de valor. Los primeros se asignan a aquellas a las que se destinaron. Los activos se asignan a las que utilizan, controlan o influyen más en su uso. En teoría se trata de algo bastante sencillo, aunque tal vez sea un proceso lento. Los registros contables a menudo se rehacen para igualar los costos con las actividades de valor y no con las clasificaciones contables, más que nada, en áreas como gastos generales e insumos adquiridos.

Los activos son caros, y su selección y uso a menudo requieren un compromiso con los costos operativos; por ello han de asignarse a las actividades de valor en una forma que permita analizar el comportamiento de los costos. Asignarlos a las actividades es más complicado que asignar los costos operativos. Se acostumbra reagrupar las cuentas de los activos para que correspondan a las actividades; es preciso evaluarlos de un modo más consistente. Hay dos métodos generales para asignarlos: 1) determinar su valor en libros (o de reposición), comparándolos después con los costos operativos o 2) traducir su valor en libros (o de reposición) en costos operativos mediante cargos de capital. Ambos métodos de valuación plantean problemas. El valor en libros no tiene significado por ser sensible al momento de la primera compra y a las políticas contables. A menudo es difícil calcular el valor de reposición. Por otra parte, los programas de depreciación a menudo son arbitrarios, lo mismo que los cargos de capital de los activos fijos y circulantes. El método con que se valúen deberá reflejar las características de la industria, las cuales a su vez originan los prejuicios o sesgos más importantes que se encuentran en los datos y en las consideraciones prácticas al momento de recabarlos. En el análisis se indican los sesgos propios del método escogido.[2] A veces, el análisis de costos se esclarece cuando los activos se asignan con varias técnicas.

Los costos y los activos de las actividades compartidas de valor se asignarán inicialmente a la cadena de valor de la unidad de negocios, aplicando los métodos que la compañía utilice en ese momento, basados casi siempre en alguna fórmula. Por ejemplo, el comportamiento del costo de una actividad compartida se refleja en conjunto y no solo la parte atribuible a una unidad de negocios. Por ejemplo, el costo de una actividad compartida sensible a la escala dependerá del volumen de todas las unidades en cuestión. Además, las fórmulas de asignación aplicables tal vez no solo reflejan sus economías, sino que tal vez fueron diseñadas por razones de comodidad o por

consideraciones políticas. A medida que avanza el análisis será posible refinar los costos de las actividades compartidas empleando métodos más significativos basados en el comportamiento de costo de las actividades.

El periodo escogido para asignar los costos y los activos a las actividades de valor debe ser representativo del desempeño de la firma. Conviene tener presentes las fluctuaciones estacionales o cíclicas y las épocas de discontinuidad que los afectarán. La comparación en varios momentos esclarece el efecto de los cambios de estrategia y sirve para diagnosticar el comportamiento de los costos. Por ejemplo, cuando se observan los cambios de una actividad durante periodos sucesivos, se resaltan los efectos del aprendizaje; en cambio, cuando se comparan los realizados durante periodos de niveles bastante diversos de actividad, se obtendrán indicaciones acerca de la sensibilidad a la escala y la función del uso de la capacidad.

Conviene recordar que para asignar los costos y los activos no se requiere la misma precisión que en la presentación de informes financieros. A menudo las estimaciones son más que suficientes para poner de relieve los problemas estratégicos, y sirven para asignar los costos y los activos a las actividades de valor cuando se necesite una gran inversión para generar cifras exactas de los costos. Habrá que buscar la precisión con mayor esfuerzo conforme avance el análisis y se compruebe la importancia de algunas actividades para la ventaja de costos. Por último, quizá una firma descubra que los rivales asignan en forma diferente los costos de operación y los activos. La forma en que miden sus costos es importante porque influirá en su comportamiento. En parte, el análisis de costos de la competencia consiste en tratar de diagnosticar los métodos de costo de ellos.

Primer corte en el análisis de costos

La asignación de costos y activos genera una cadena de valor que ejemplifica de manera gráfica la distribución de los costos de la compañía. Llega a ser revelador dividir el costo de cada actividad de valor en tres categorías: 1) insumos operativos adquiridos, 2) costos de recursos humanos y 3) activos por categoría principal. Es viable señalar las proporciones de la cadena de valor para que reflejen la distribución de costos y activos entre las actividades, como se aprecia en la figura 3-1.

Incluso la asignación inicial de los costos y operativos y de los activos a la cadena de valor llegan a indicar áreas donde es posible reducirlos. Por ejemplo, los insumos operativos adquiridos con frecuencia constituyen una parte más grande de los costos de la que en general se percibe porque rara vez se acumulan todos los de la cadena de valor. Otras ideas útiles se obtienen al

agrupar las actividades en directas, indirectas y las relacionadas con el aseguramiento de la calidad, como se señaló en el capítulo 2, y al acumular los costos en cada categoría. Con frecuencia las ocasiones no reconocen los enormes costos crecientes y tienden a centrarse de manera exclusiva en los directos. En muchas compañías, los primeros no solo constituyen una gran proporción del costo total, sino que además crecen con mayor rapidez que otros elementos. Con el advenimiento de sistemas complejos de información y de procesos automatizados han empezado a disminuir los costos directos, pero se han incrementado muchísimo los indirectos al tener requerimientos como mantenimiento y programadores para preparar cintas de máquinas. Por ejemplo, en la industria de fabricación de válvulas los costos indirectos constituyen más de 10% del costo total. También sucede que la suma de todas las actividades del aseguramiento de calidad en la cadena de valor es demasiado grande. En muchos sectores industriales, ello ha llevado a la conclusión cada vez más frecuente de que se logran grandes ahorros con otros métodos de aseguramiento de la calidad aparte de la inspección, el ajuste y las pruebas.

Comportamiento de los costos

La posición en costos se debe al comportamiento de sus actividades de valor. El comportamiento de los costos depende de varios factores estructurales que influyen en ellos, llamados *factores de costos.* Algunos se combinan para determinar el precio de una actividad en particular. Los más importantes difieren entre las empresas de una misma industria, si se emplean varias cadenas de valor. La posición relativa de una empresa en una actividad de valor dependerá del lugar que ocupe frente a factores importantes.

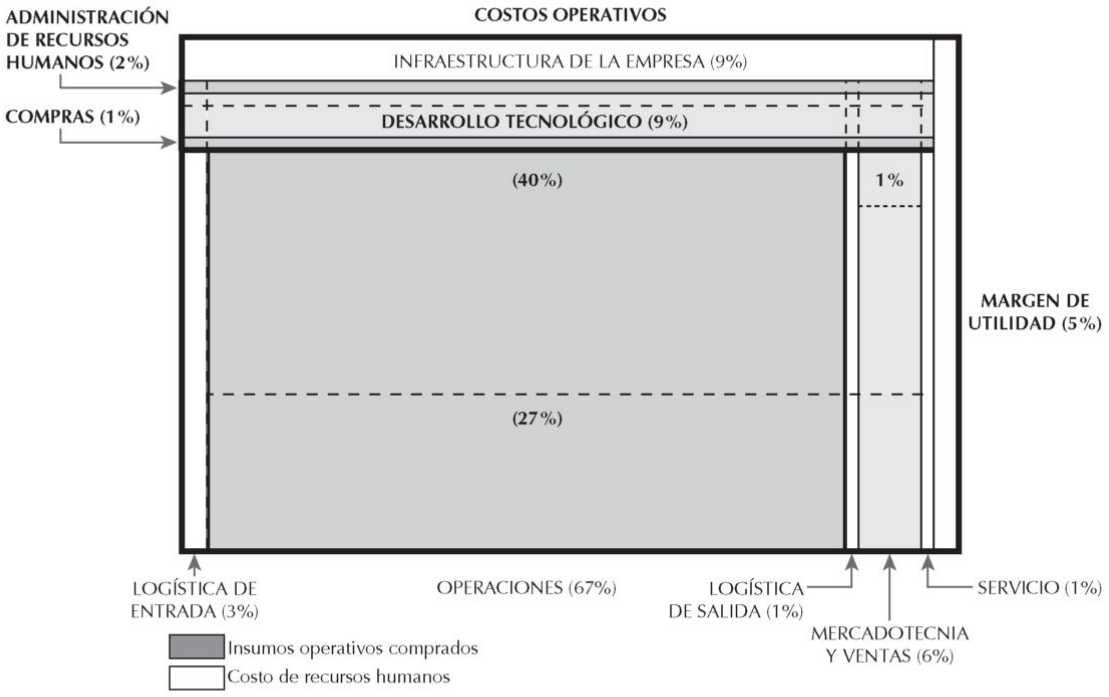
Factores de los costos

Diez grandes factores rigen el comportamiento de las actividades relacionadas con valor respecto a los costos: 1) economías de escala, 2) aprendizaje, 3) patrón de uso de la capacidad, 4) nexos, 5) interrelaciones, 6) integración, 7) oportunidad, 8) políticas discrecionales, 9) ubicación y 10) factores institucionales. Los factores son las causas estructurales del costo de una actividad, pudiendo estar más o menos bajo el control de la firma. A menudo interactúan para determinar el comportamiento de una actividad en particular, y el impacto relativo del comportamiento de una actividad respecto al costo diferirá en gran medida entre las actividades, de ahí que un solo factor —por ejemplo, la escala o la curva de aprendizaje— nunca sea el único determinante de la posición en esta área. Diagnosticar los factores de cada actividad de la empresa permite conocer a fondo las fuentes de su posición relativa en esta área y la manera de modificarla.

Economías o deseconomías de escala

Los costos de una actividad de valor suelen estar sujetos a economías o deseconomías de escala. Las primeras se originan en la capacidad de ejecutar actividades de modo diferente y con mayor eficiencia en grandes cantidades o en la capacidad de amortizar el precio de los intangibles como la publicidad o la I+D con volúmenes más grandes de ventas. Estas resultan de las eficiencias en la realización de una actividad a más alta escala, lo mismo que del incremento proporcional de infraestructura o de los gastos generales necesarios para apoyar una actividad conforme crece. Los costos de extracción en una mina de bauxita disminuirán menos con este tipo de ahorro que los costos de infraestructura.

Hay que distinguir con claridad las economías de escala y el uso de la capacidad. Un uso creciente distribuye los costos fijos de las instalaciones y del personal entre grandes cantidades; en cambio, las economías de escala significan que una actividad que funcione a toda su capacidad resulta más eficiente a una escala mayor. Cuando se confunden ambas variables, la firma tal vez llegue a la falsa conclusión de que los costos continuarán disminuyendo si amplía la capacidad una vez alcanzada la que posee.


ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS (2%)
COMPRAS (1%)
COSTOS OPERATIVOS
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA (9%)
DESARROLLO TECNOLÓGICO (9%)
(40%)
1%
(27%)
MARGEN DE UTILIDAD (5%)
LOGÍSTICA DE ENTRADA (3%)
OPERACIONES (67%)
LOGÍSTICA DE SALIDA (1%)
MERCADOTECNIA Y VENTAS (6%)
SERVICIO (1%)
Insumos operativos comprados
Costo de recursos humanos

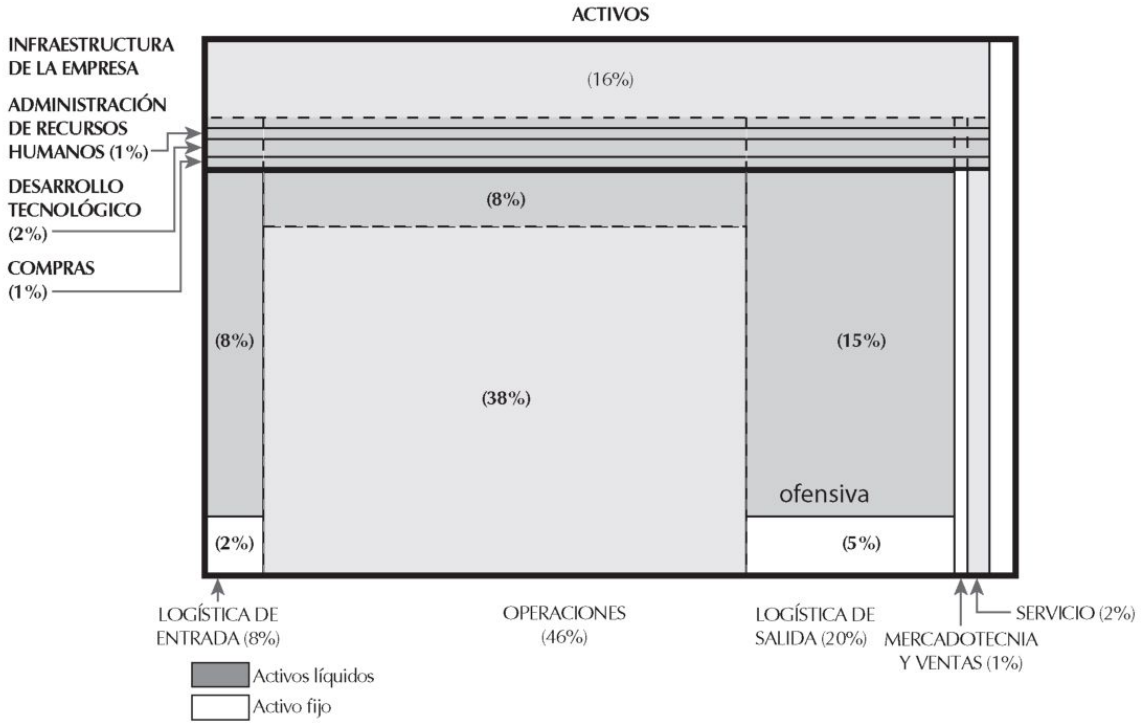


Figura 3-1. Distribución de los costos operativos y de los activos en las válvulas de control de flujo

Cuando aumentan la complejidad y los costos de coordinación, aparecen deseconomías en la actividad de valor conforme la escala se incrementa. Por ejemplo, si las líneas de ensamblado de una planta de latas metálicas son más de 15, ya no es posible controlar la complejidad de la planta. A veces la escala creciente también entorpece la motivación de los empleados, pudiendo incrementar el sueldo o el costo de los insumos adquiridos. Por ejemplo, quizá sea más probable que una gran planta se sindicalice o genere más altas expectativas y mayor estridencia entre los negociadores del sindicato. Las deseconomías de escala en la función de compras también se dan si las grandes necesidades enfrentan una oferta inelástica, lo cual las obliga a elevar los precios de los insumos. Las deseconomías de escala parecen darse en muchas industrias sensibles a la moda y en los servicios profesionales cuya base principal es el tiempo rápido de respuesta y personas creativas que no dan un buen rendimiento en las grandes corporaciones.

La sensibilidad de las actividades a la escala varía bastante. Las actividades de valor, como el desarrollo de productos, la publicidad a nivel nacional y la infraestructura organizacional suelen ser más sensibles que actividades como adquisición y operación de la fuerza de ventas porque la mayoría de sus gastos son fijos, sin importar la escala de la compañía. No obstante, en cierto modo quizá haya economías (y deseconomías) de escala en toda actividad de valor.

Las economías de escala no solo reflejan la tecnología en una actividad de valor, sino también la forma en que una compañía opta por aplicarla. En una planta pueden verse afectadas de manera seria por las variedades de los productos elaborados y por la duración de las series. También la escasez de la fuerza de ventas afecta dichas economías en la operación de la fuerza de ventas. En una fuerza organizada geográficamente, los costos tienden a disminuir a medida que crece el volumen de las ventas regionales porque el vendedor coloque pedidos más voluminosos

en cada visita o porque el tiempo de viaje entre los clientes disminuye con una mayor densidad geográfica. En cambio, si se organiza a los vendedores por línea de productos, el incremento de volumen en una región quizá origine deseconomías al exigir que viajen más a ella que a otras más cercanas a su base.

No todas las economías de escala son equivalentes. La *medida relevante de escala* difiere entre las actividades de valor y los sectores industriales. Las compañías que pasan esto por alto deterioran a menudo su posición relativa de costos. La escala global o mundial es el impulso de costos aplicable a algunas actividades. En el caso de otras, el comportamiento del costo proviene de las siguientes escalas: nacional, regional, local, de planta, de proyectos por línea de producción, por comprador, por pedido o alguna otra medida de escala.[3]

Por ejemplo, las escalas globales o nacionales suelen ser la medida apropiada en la I+D del producto. Para diseñar un nuevo modelo se necesita una inversión fija que se amortiza en todas las unidades vendidas. El costo de desarrollar un modelo estándar vendido a nivel mundial es sensible a la escala global; en cambio, el costo de desarrollar un producto que debe adaptarse a cada país llega a ser sensible a escala nacional. Las economías de escala en el transporte suelen basarse en una escala regional o local o en una escala por cliente, según el tipo de transporte que se utilice. La escala local o regional se basa en la densidad de los compradores y, por tanto, en la distancia entre entregas a varios lugares. Los transportistas suelen ofrecer descuentos en los envíos en contenedores, vagones o ferrocarril a un área en particular, descuentos que intensifican la sensibilidad local o regional de la escala. Por último, a menudo el costo de entrega a un cliente permanece inalterado sin importar la magnitud del pedido, lo cual hace que sea menos caro atender a los clientes más importantes. En conclusión, para entender cómo inciden en el costo las economías de escala hay que descubrir los mecanismos en que se fundan y la medida de escala más idónea para captarlos.

La medida apropiada de la escala depende de cómo se administra una actividad. Así, modificar los productos por país en vez de vender un producto estándar en todo el mundo —es decir, escoger una política— cambia la medida apropiada. Asimismo, el costo de autorizar una compañía procesadora de tarjetas de crédito que permite a los comerciantes hacer los cargos en formato electrónico y no en forma manual se torna mucho más sensible al volumen global de las transacciones. Por tanto, una empresa influye no solo en el monto de las economías de escala, sino también en el tipo de escala que determina su precio en una actividad. Ello indica la necesidad de administrar las actividades para mejorar en lo posible su sensibilidad a la clase de escala que ofrece la máxima ventaja sobre los rivales. Por ejemplo, una firma regional debe subrayar el valor de su escala; en cambio, un

competidor nacional sin liderazgo en alguna región deberá administrar sus actividades para aumentar al máximo el valor de ella.

Aprendizaje y desbordamiento

El costo de una actividad relacionada con el valor tal vez disminuya con el tiempo a causa del aprendizaje que mejora su eficiencia. Los mecanismos mediante los cuales el aprendizaje lo aminora son numerosos y abarcan factores como los siguientes: cambios de diseño, perfeccionamiento de la programación, mejora de la eficiencia de la mano de obra, modificaciones del diseño del producto que facilitan la manufactura, incrementos de la producción, procedimientos que permiten mayor uso de los activos y una adaptación más adecuada de las materias primas al proceso. Con el aprendizaje también se reduce el costo de construir plantas, tiendas y otras instalaciones. Así pues, sus posibilidades en una actividad son mucho más amplias que el mero hecho de que el personal aprenda a cumplir con sus obligaciones de manera más eficiente.[4] La rapidez del aprendizaje varía mucho según las actividades de valor porque cada una ofrece diversas posibilidades para perfeccionarlo.[5] A veces el aprendizaje consiste en acumular muchas mejoras pequeñas en vez de alcanzar grandes avances. La rapidez con que se realiza aumenta durante periodos flojos, en los cuales la atención se centra en reducir los costos y no en atender la demanda. Más aún, el aprendizaje tiende a variar con la atención que los ejecutivos dediquen a lograrlo.

El aprendizaje se transfiere de una compañía de un sector industrial a otra por medio de mecanismos como proveedores, consultores, exempleados e ingeniería inversa de productos. Cuando este desbordamiento es grande en una actividad de valor, la rapidez del aprendizaje proviene más del aprendizaje total de la industria que del de uno de sus miembros. La ventaja sustentable en costos solo se debe al aprendizaje patentado; la tasa de desbordamiento también determinará si con el aprendizaje se obtiene una ventaja de costos para la firma o si solo aminora el de la industria.[6] Con el análisis de la tasa de desbordamiento se facilita en sumo grado diagnosticar las diferencias relativas de costo entre los competidores debido a la rapidez diferencial del aprendizaje.

Al igual que en las economías de escala, la medida adecuada de la rapidez del aprendizaje varía según la actividad relacionada con el valor. Además, refleja los mecanismos específicos que explican la reducción de los costos con el tiempo en la actividad, y esta variará por la diversidad de los mecanismos del aprendizaje y por su influencia en el desbordamiento. En una actividad de valor donde el aprendizaje incide en el comportamiento del costo aumentando la eficiencia de los trabajadores, la rapidez del aprendizaje está ligada al volumen acumulativo de la actividad. Entonces se correlaciona con la escala porque una escala alta provoca que el aprendizaje se acumule pronto. Por el contrario, cuando el aprendizaje se lleva a cabo introduciendo una maquinaria más eficiente, su rapidez proviene de la del cambio tecnológico en la maquinaria y quizá tenga que ver poco con el volumen de la empresa. La rapidez del aprendizaje también se debe al tiempo calendario o al nivel de inversión destinada a modificar una actividad. Es preciso conocer los mecanismos específicos con que se aprende en cada actividad de valor y encontrar la medida más idónea de su rapidez, si se desea mejorar la posición en costos.[7] A menudo la rapidez del aprendizaje está sujeta a los rendimientos decrecientes, y por lo mismo quizá disminuya con el tiempo en algunas actividades de valor conforme madura la industria.

Patrón de uso de la capacidad

Cuando una actividad de valor conlleva un importante costo fijo, este se verá afectado por el empleo de la capacidad. Los costos fijos castigan la subutilización, y la razón de costos fijos a variables indica la sensibilidad de dichas actividades al uso. La forma de organizarlas influirá en su sensibilidad a ella. Por ejemplo, cuando se recurre a intermediarios de alimentos para

venderles a los supermercados, atenúa más la sensibilidad que cuando se usa la fuerza interna de ventas. En general, los primeros reciben una comisión por la venta, mientras que a los segundos se les paga un sueldo fijo y los gastos, que superan por mucho las comisiones.

Tabla 3-1. Medidas comunes de aprendizaje

Volumen acumulado en la actividad (su principal función es determinar la velocidad de las máquinas o rechazar las de las operaciones de fabricación)
Tiempo en operación (se emplea más que nada en el diseño de flujo de trabajo durante el ensamblado)
Inversión acumulada (su cometido primordial es valorar la eficiencia de la planta)
Volumen acumulado de la industria (en primera instancia, mejora el diseño del producto que disminuye el costo cuando los desbordamientos son grandes)
Cambio tecnológico exógeno (su labor fundamental es mejorar los procesos básicos)

El uso de la capacidad en un momento determinado está subordinado a la demanda estacional, cíclica y de otra índole, o a las fluctuaciones de la oferta no relacionadas con la posición competitiva. Por eso el patrón de uso durante el ciclo entero es el impulso del costo correcto y no su empleo en cierto momento. Los cambios en el nivel de manejo de la capacidad incluirán los costos de la expansión o de la contracción. Así que una compañía que modifique el uso incurrirá en mayores costos que la que lo mantenga constante, aunque ambas tengan en promedio la misma finalidad. El patrón refleja tales cambios y, por tanto, es el factor apropiado de costos más que el nivel promedio de uso. En parte lo determinan las condiciones ambientales y el comportamiento de los competidores (más que nada, su conducta de inversión), y en parte está bajo el control de la organización, que lo ejerce eligiendo políticas en aspectos como mercadotecnia y selección de productos.

Nexos

El costo de una actividad relacionada con el valor suele verse afectado por la manera como se realizan ***otras.*** Como se señaló en el capítulo 2, hay dos grandes categorías de nexos: los de la cadena de valor y los verticales con las cadenas de proveedores y canales. Estos nexos significan que el comportamiento de costo de las actividades no se entiende con solo analizarlas por separado. Los nexos permiten aminorar el costo total de dichas actividades. Constituyen una fuente poderosa de ventaja en costos porque son sutiles y requieren coordinar u optimizar en forma conjunta las funciones dentro de la estructura organizacional. A menudo los competidores no admiten su presencia o no son capaces de aprovecharlos.

Nexos de la cadena de valor

Los nexos entre las actividades se encuentran en toda la cadena de valor. Algunos de los más comunes son los situados entre las actividades directas e indirectas (p. ej., maquinado y mantenimiento), el aseguramiento de la calidad y otras actividades (inspección y servicio posventa), actividades que es preciso coordinar (logística y operaciones de entrada), y los situados entre actividades que son formas alternas de conseguir el resultado (publicidad y venta directa o, en el caso de líneas aéreas, elaborar los boletos en el avión y no en el mostrador ni en las salas de abordar). Para identificar los nexos hay que formular la pregunta: “¿Qué otras actividades en otras partes de la compañía influyen o podrían influir en el costo de realizar esta actividad?”.

Cuando las actividades de la cadena de valor están interrelacionadas, cambiar la forma de efectuar una de ellas quizá reduzca el costo total de ambas. Y el aumento *intencional* del costo de una de ellas tal vez no solo reduzca el de otra sino el costo total. Como se mencionó en el capítulo 2, los nexos crearán oportunidades para reducir el costo mediante dos mecanismos: coordinación y optimización. Por ejemplo, con una mejor coordinación de las actividades enlazadas, como la adquisición y el ensamblado, se hace menos necesario el inventario. En este se manifiesta un nexo entre actividades, y su reducción se logra administrando mejor los nexos. Para optimizar en forma conjunta las actividades vinculadas se requiere resolver sus ventajas y desventajas. Así, en la fabricación de copiadoras, la calidad de las partes está ligada a su ajuste después del ensamblado. Canon descubrió que, de hecho, podía prescindir del ajuste en su línea de copiadoras personales con solo comprar partes de mayor precisión.

Nexos verticales

Este tipo de nexos refleja la interdependencia de las actividades organizacionales y las cadenas de valor de los proveedores y de los canales. Se identifica examinando cómo el comportamiento de unos y otros afecta el costo de sus actividades y viceversa. A menudo los nexos verticales pasan inadvertidos porque su identificación exige conocer a fondo las cadenas de valor de los proveedores y los canales.

Los nexos con los proveedores tienden a centrarse en las características de diseño de los productos, en el servicio, los procedimientos de aseguramiento de calidad, el empaquetado, los procedimientos de entrega y el procesamiento de pedidos. A

veces consisten en que un proveedor ejecute una actividad de la que la compañía podría encargarse. En esta y en otras áreas, la manera en que el proveedor realiza las actividades dentro de su cadena de valor llega a aumentar o reducir el costo. Entre los ejemplos comunes de los nexos importantes para el costo figuran los siguientes: el existente entre la frecuencia y entrega a tiempo y el inventario de materias primas de la compañía, el existente entre la ingeniería de aplicación del proveedor y el costo de desarrollo tecnológico de la compañía y el existente entre el empaque del proveedor y el costo del manejo de materiales por parte de ella. Por ejemplo, como se explicó en el capítulo 2, la entrega de grandes cantidades de chocolate líquido en vez de barras moldeadas de 10 libras (4.53 Kg) disminuye el costo de procesamiento de las confiterías. A menudo los nexos con los proveedores ofrecen la oportunidad de reducir el costo de ambos —por ejemplo, la entrega de chocolate líquido también reduce el costo del proveedor—, pues el costo de moldear las barras y empaquetarlas se elimina.

En todos los nexos, la administración del proveedor reduce el costo total mediante la coordinación o la optimización conjunta. Los nexos más fáciles de explotar son aquellos en que cae el costo de una empresa y el de un proveedor. Sin embargo, para aprovechar un nexo se requiere a veces que el costo del proveedor ***aumente*** para conseguir algo más que una mera compensación de la reducción de los costos de la compañía. En tales casos deberá estar preparado para incrementar el precio que concede a sus proveedores para aprovechar el prometedor nexo. También puede darse el caso contrario, y entonces deberá estar listo para elevar el costo interno si el proveedor le ofrece una reducción del precio más que compensadora.

Un análisis semejante se aplica a los ***nexos con los canales***. Los más comunes reflejan los anteriores. Por ejemplo, la ubicación de los almacenes de un canal y su tecnología para el manejo de materiales influyen en la logística de salida de una empresa y en su costo de empaquetado. Asimismo, la venta o las actividades promocionales de los canales a veces aminoran el costo de ventas de la empresa. Como en el caso de los nexos con proveedores, los que se tienen con los canales permiten que ambos bajen los costos. Pero para aprovechar este tipo de nexos, el canal habrá de aumentar el costo para lograr una reducción que supere por mucho el costo de la empresa. Entonces quizá convendría ***elevar*** los márgenes de utilidad que se pagan a los canales para que modifiquen su forma de operación y disminuya así el costo de la empresa. En Estados Unidos, Seiko pagaba a sus joyeros un estipendio generoso para que aceptaran sus relojes para repararlos y se los regresaran después. Con ello disminuía de modo impresionante la necesidad de centros de mantenimiento y también el costo de procesar las reparaciones y comunicar a los clientes sus procedimientos de compostura.

Como los nexos verticales abarcan firmas independientes, quizá sea difícil llegar a un acuerdo acerca de cómo explotarlos y dividir

las ganancias. Los que exigen que un proveedor o canal eleve el costo para beneficiar a la compañía son demasiado difíciles de obtener, salvo que esta cuente con un gran poder de negociación. Para aprovecharlos a veces es preciso crear costos cambiantes como resultado secundario, vinculando a uno de los interesados o ambos. Esto viene a complicar aún más la necesidad de coincidir en las formas de explotar los nexos, pues los acuerdos demandan mucho compromiso y confianza. Sin embargo, los beneficios llegan a ser enormes porque a los competidores les es difícil igualarlos.

Interrelaciones

Las interrelaciones con otras unidades de negocios de la compañía inciden en el costo, como se verá con mayor detenimiento en el capítulo 9. El tipo más importante de ellas se da cuando una actividad de valor se comparte con una unidad hermana. Según lo ha comprobado American Hospital Supply, compartir el procesamiento de pedidos y la organización de la distribución en muchas unidades productoras de suministros médicos ha aportado una significativa reducción de costo, mientras que la distribución y la mercadotecnia compartidas benefician a instituciones de servicios financieros como Citicorp y Sears. Otra forma de interrelación, llamada *intangible*, consiste en compartir los conocimientos prácticos entre actividades de valor similares pero independientes. Emerson Electric se sirve de la experiencia de la reducción de costos adquirida en una división para ayudarles a otras a bajar los costos.

Compartir una actividad de valor incrementa la producción en ella. Se reducen los costos unitarios si el de la actividad es sensible a las economías de escala o al aprendizaje, o si el hecho de compartir mejora el patrón de empleo de la capacidad porque en varios momentos las unidades de negocios imponen demandas a la actividad de valor. Compartir es un medio de conseguir una ventaja, de descender con mayor rapidez por la curva de aprendizaje o de incrementar la capacidad fuera de las fronteras de una industria. Así, es un sustituto potencial de la posición en un sector industrial. Sin embargo, compartir una actividad de valor siempre acarrea costos que es preciso comparar con los beneficios. La otra modalidad de interrelación —compartir los conocimientos prácticos entre actividades distintas— disminuye el costo si las actividades se parecen y si los conocimientos contribuyen a mejorar la eficiencia de la

actividad. En efecto, compartir los conocimientos prácticos equivale a transferir el fruto del aprendizaje de una actividad a otra.

Integración

El nivel de la integración vertical en una actividad de valor influye en su costo. El de un sistema de procesamiento de pedidos llega a disminuir si la compañía posee el equipo de cómputo y el software en vez de subcontratarlo; en cambio, el costo de una actividad de logística de salida variará si la compañía posee o no una flotilla de camiones. Toda actividad de valor usa podría emplear suministros adquiridos, de modo que supone decisiones explícitas o implícitas de integración.

La integración tal vez reduzca el costo en varias formas. Elimina los costos de usar el mercado, como los de las adquisiciones y del transporte. Además, permite prescindir de proveedores o clientes dotados de gran poder negociador y aporta las economías de una operación conjunta, como cuando el acero no necesita ser recalentado si pasa directo de la forja al proceso de fabricación. Pero eleva el costo al crear inflexibilidad, al instalar actividades en la compañía que los proveedores podrían realizar a un precio menor, al aminorar los incentivos de la eficiencia porque la relación con la unidad proveedora se torna cautiva o fortalece las barreras contra la salida.[8] El que la integración aumente el costo, lo disminuya o no tenga efecto alguno en él dependerá de la actividad de valor y del insumo en cuestión. En ocasiones se recomienda la desintegración.

En una actividad de valor es necesario evaluar los beneficios de la integración para cada unidad importante adquirida. Por otra parte, deben examinarse las funciones que se efectúen de manera interna para determinar si la desintegración disminuirá su costo sin perjudicar la estrategia. Las empresas a menudo ignoran esta opción en sus análisis de costos. Tanto el de la integración como el de la desintegración no deben limitarse a los grandes insumos, sino que deberían examinar además los servicios auxiliares y otras funciones de apoyo. Por ejemplo, un producto podría comprarse sin mantenimiento, aunque a menudo los dos están empaquetados.[9] Con frecuencia los costos se reducen integrando algunos servicios secundarios, sin interrumpir la compra del producto básico.

Oportunidad

A menudo el costo de una actividad de valor refleja la

oportunidad. Algunas veces una firma obtiene las ventas del primer participante si es la primera en tomar cierta decisión. Por ejemplo, la primera gran marca quizá deba invertir menos para establecer y conservar un nombre. Gerber explotó esta ventaja en la industria de alimentos para lactantes. El aprendizaje está unido de modo indisoluble a la oportunidad porque el momento de las acciones determina cuando comienza. Los primeros participantes también sufren desventajas. Los participantes tardíos disfrutan los beneficios de comprar equipo más moderno (ventaja que hoy se observa en las industrias siderúrgicas y en la de las computadoras) o evitan los altos costos de desarrollo del producto o del mercado que soportaron los primeros participantes. También están en condiciones de adaptar la cadena de valor a los factores predominantes de los costos. Otra ventaja es que cuenta con una fuerza de trabajo menos joven y, por tanto, menos cara. Las líneas aéreas como People Express tienen muchos menos empleados de este tipo que las bien establecidas como PanAm. Además, los empleados contratados en condiciones económicas difíciles muestran menos interés por sindicalizarse. En el capítulo 5 se estudian a fondo las ventajas de los primeros participantes y de los participantes tardíos.

La función de la oportunidad en la posición de costos dependerá más de sincronizarse con el ciclo de negocios o con las condiciones del mercado que de la sincronización en términos absolutos. Por ejemplo, el momento en que se compra un equipo para perforación marítima en el ciclo de la industria petrolera influye profundamente no solo en el costo sino también en su precio. Como parte de su estrategia de liderazgo en costos, ODECO compra equipo en épocas de recesión económica, cuando los precios están deprimidos. Así pues, según la actividad de valor, la oportunidad aumenta o reduce el costo frente a los rivales. También aporta una ventaja sustentable o a corto plazo en esta área. Por ejemplo, si una firma tiene activos baratos por una oportunidad fortuita, es probable que note que la necesidad de reponerlos aumenta demasiado su posición relativa en costos.

Políticas discrecionales independientes de otros factores

El costo de una actividad de valor siempre se ve afectado por las decisiones de políticas que se adopten, de manera muy independiente de otros factores de los costos. Las decisiones discrecionales reflejan la estrategia organizacional y con frecuencia suponen un compromiso intencional entre el costo y la diferenciación. Así, la posición de costos de una línea aérea está sujeta a decisiones de política como la calidad de las comidas, los aeropuertos que usa, el nivel de servicios en las terminales, la bonificación ofrecida por las maletas y el que venda los boletos en el avión o tenga oficinas de boletos en la terminal o en la ciudad. Una línea austera abate los costos al no ofrecer alimentos o al cobrarlos, emplear aeropuertos secundarios con terminales de gran austeridad, eliminar la bonificación a las metas y vender boletos en el avión.

He aquí algunas decisiones de política que suelen tener el mayor impacto en el costo:

❖ diseño, desempeño y características del producto,

❖ mezcla y variedad de los productos ofrecidos,

❖ nivel de servicio,

❖ inversión en actividades relacionadas con la mercadotecnia y el desarrollo tecnológico,

❖ tiempo de entrega,

❖ clientes atendidos (p. ej., pequeños frente a grandes),

❖ canales utilizados (p. ej., menos distribuidores pero más eficientes frente a los pequeños),

❖ tecnología de procesos independiente de la escala, de la oportunidad y de otros factores de costos,

❖ especificaciones de materias primas o de otros insumos adquiridos (p. ej., la calidad de las materias primas incide en el rendimiento de procesamiento de los semiconductores),

❖ sueldos y prestaciones a los empleados, en relación con las normas actuales,

❖ otras políticas de recursos humanos como contratación, capacitación y motivación,

❖ procedimientos para programar la producción, el mantenimiento, la fuerza de ventas y otras actividades.

Aunque las decisiones anteriores contribuyen de modo independiente a determinar el costo de las actividades de valor, también influyen en otros factores o se ven afectados por ellos. Por ejemplo, la tecnología de procesos se debe en parte a la escala y en parte a las características que se desean en el producto. Más aún, otros factores repercuten de manera inevitable en el costo de las políticas: un sistema automatizado de venta de boletos y de selección de asientos quizá esté sujeto a

las economías de escala que hacen bastante costosa su adopción en una pequeña línea aérea.

Las políticas desempeñan una función importantísima en las estrategias de diferenciación. Esta suele basarse en decisiones de política que toma una firma de reconocida capacidad para efectuar una o más actividades de valor; al hacerla incrementa en forma intencional el costo (capítulo 4). Este tipo de empresas debe conocer los costos asociados a su diferenciación y compararlos con el precio alto que resulte. Puede hacerlo con solo aislar los efectos que las políticas ejercen en el costo. A menudo, algunas compañías optan por políticas en apariencia benignas para distinguirse, pero que originan costos enormes una vez aclarada su influencia en el comportamiento de costos. En otros casos se omiten políticas que mejoran la diferenciación sin gran impacto en el costo o cuya instrumentación les resultaría más barata que a sus rivales. Con solo invertir mucho en publicidad, un líder del mercado como Owens-Corning Fiberglas puede diferenciarse a un precio menor que otras compañías. A esta le resulta más barato crear la conciencia de marca que a sus rivales porque las economías de escala en publicidad se obtienen al compartir en nivel nacional.

Las políticas contribuyen de modo decisivo a determinar el costo, y el análisis respectivo debe descubrir su impacto. Con todo, muchas compañías no reconocen hasta qué punto el costo depende de las decisiones explícitas e implícitas que toman al respecto. Es necesario que analicen en forma exhaustiva las actividades para que descubran esas decisiones. Algunas veces dichas decisiones resultan casi invisibles porque se heredan o representan percepciones comunes que no admiten discusión. Basta examinar las políticas de la competencia en cada actividad para conocer las decisiones explícitas e implícitas de la organización e indicar formas susceptibles de modificarse o mejorarse para abatir los costos. A menudo las decisiones cambian de un momento a otro, originando una inmediata reducción de los costos.

Ubicación

La ubicación geográfica de una actividad de valor repercute en su costo, lo mismo que el lugar que ocupe frente a otras actividades. Aunque la ubicación suele deberse a una decisión política, también tiene su origen en la historia, en el sitio de los insumos y en otros factores, de ahí la conveniencia de estudiarla como un factor individual.

La ubicación de una actividad de valor afecta a los costos en diversas formas. Los lugares se distinguen en los siguientes aspectos: costos de mano de obra, administración, personal científico, materias primas, energía y otros factores. Así, los niveles salariales y las tasas tributarias varían mucho según el país, la región de un país y la ciudad. Esto lo ha aprovechado Eaton Corporation en sus componentes automotrices, pues utiliza las plantas de España e Italia para ocupar una posición de costos

bajos en Europa. La ubicación afecta asimismo al costo de la infraestructura organizacional debido a las diferencias de las disponibles en la localidad. En este aspecto, también difieren el clima, las normas culturales y los gustos de la población; estos rubros no solo inciden en las necesidades de productos, sino también en la forma en que una firma realiza las actividades relacionadas con los valores. Por ejemplo, los servicios que exige una planta dependen en parte de las normas locales. Por último, los costos logísticos a menudo varían según el lugar. La ubicación respecto a los proveedores constituye un factor importante del costo de la logística de entrada, y la relativa a los clientes incide en el costo de la logística de salida. La distancia entre las instalaciones afecta a los siguientes gastos: envíos, inventario, transporte y coordinación. También determina los tipos de transporte y los sistemas disponibles de comunicación que llegan a repercutir en el costo.

Así pues, de alguna manera la ubicación influye en el precio de casi toda actividad relacionada con el valor. Con todo, las compañías no siempre entienden su impacto fuera de las diferencias obvias como los niveles salariales y los impuestos. A menudo se da la oportunidad de aminorar los costos reubicando las actividades de valor o estableciendo nuevos patrones en cuanto al lugar que ocupan las instalaciones entre sí. A menudo hay que hacer compromisos cuando se cambia de sitio: unos gastos decrecen y otros aumentan. De manera constante se reducen al mínimo los gastos de transporte y de otra índole a costa de las economías de escala. Pero el cambio tecnológico que las modifica también altera los compromisos tradicionales, así como los cambios de los sueldos relativos y de otros gastos. En conclusión, las compañías obtienen una ventaja de costos aprovechando las oportunidades para modificar la ubicación.

Factores institucionales

El último y más importante factor lo constituyen estos factores, los cuales incluyen la regulación gubernamental, las exenciones fiscales y otros incentivos financieros, la sindicalización, los aranceles, las contribuciones y las reglas de contenido local. Por ejemplo, durante la década de 1980 representaron en Estados Unidos el factor decisivo en la industria de camiones. La aprobación de los camiones de doble remolque tuvo tal vez un impacto de hasta 10% en el costo. Por su parte, los transportes sindicalizados tienen nóminas mucho más elevadas que los no sindicalizados. Con un margen considerable, ambos factores rigen mucho más la posición relativa de costos de las empresas camioneras que el resto de ellos. Otro ejemplo de la importancia de los factores institucionales como factores se encuentra en el costo de la energía eléctrica, determinante principal en la

fundición de aluminio. El consumo de energía depende de las tarifas que cobran las empresas eléctricas, un problema que en especial se vuelve político en regiones donde estas pertenecen al gobierno. La rápida escalada de tarifas en algunos países las ha convertido en lugares poco competitivos para la fundición. Los factores institucionales favorables reducen los costos, y los desfavorables los elevan. Aunque los factores instituciones a veces quedan fuera del control de la empresa, debe haber medios para influir en ellos y atenuar en lo posible su impacto.

Diagnóstico de los factores de costos

Los mismos factores rigen el uso de los activos y también los costos de operación en una actividad. Por ejemplo, una buena rotación de inventario a menudo se logra aplicando la escala de la actividad del procesamiento de pedidos y las políticas concernientes al tiempo de entrega. A veces es posible hacer compromisos entre el uso de activos y los costos de operación. Así, una planta grande tiene bajos costos de operación, pero menos rotación de activos que una planta pequeña. Hay que identificar esta clase de compromisos a fin de optimizar la combinación de activos y el costo operativo para reducir el costo total. En la tabla 3-2 se muestran algunos factores representativos del uso de activos.

El comportamiento de costos de una actividad de valor se debe a más de un factor; aunque uno de ellos ejerza la influencia más decisiva de una actividad, a menudo interactúan varios para determinarlo. Por ejemplo, el precio de las operaciones de sala de una línea aérea refleja las políticas concernientes a cuántos servicios ofrece, a la escala local (que influye en la eficiencia del personal y del uso de las instalaciones) y al patrón de uso de la capacidad (proveniente del programa de vuelos). La figura 3-2 contiene los factores más importantes en una compañía de manufacturas durables.

La compañía debe tratar en lo posible de cuantificar la relación entre los factores y el costo de una actividad de valor. Para ello, en cada actividad habrá de estimar la pendiente de la escala o de la curva de aprendizaje, el impacto que las políticas importantes tienen en el costo, la ventaja de costo o la sanción de la oportunidad, etcétera. Aunque no se requiere un alto grado de precisión, se necesita cierto nivel de cuantificación a fin de determinar la importancia relativa de cada factor. Con la cuantificación también se facilitan bastante las estimaciones de la posición de costos frente a los rivales.

La tecnología empleada en una actividad de valor no es un factor en sí, sino el resultado de la interacción de varios elementos. La escala, la oportunidad, la ubicación y otros aspectos moldean la tecnología aplicada junto con las decisiones de política. La relación entre tecnología de factores es indispensable para decidir la factibilidad del cambio tecnológico. Este es uno de los temas que se estudian en el capítulo 5.

Interacciones entre los factores. Los factores interactúan con frecuencia para determinar el costo de una actividad. La interacción asume dos modalidades: *se refuerzan* o *se contrarrestan.* Se refuerzan o se relacionan entre sí al afectar los costos. Las economías de escala en una actividad en parte están subordinadas a las decisiones de política respecto a la manera de

realizarla y a la mezcla de productos. El efecto de la ubicación en el costo suele relacionarse con condiciones institucionales como la sindicalización o regulación; por su parte, la obtención de un buen lugar requiere aprovechar la oportunidad temprana en industrias como la venta al menudeo. Las decisiones de política también originan nexos más fáciles o difíciles de conseguir, y su costo se ve afectado por otros factores, como se señaló antes. Las ventajas de una entrada temprana se refuerzan con las economías de escala o con los efectos del aprendizaje, tema que se trata en el capítulo 5. Con frecuencia la integración también acrecienta las economías de escala.

Los factores llegan a contrarrestarse entre ellos, anulando así sus efectos. En otras palabras, el mejoramiento de la posición de un factor quizá empeore la de la compañía frente a otra. Por ejemplo, la escala grande y los altos niveles de integración vertical a menudo agravan el castigo de subutilizar la capacidad. Por su parte, el aumento de escala incrementa las probabilidades de sindicalización; las economías de escala tal vez se nulifiquen porque una sola ubicación eleva los gastos de transporte.

Identificar las interacciones entre los factores es indispensable para determinar el comportamiento de costos de una actividad relacionada con el valor. Cuando los factores se refuerzan, es preciso coordinar la estrategia para conseguir el costo más bajo. Así, las decisiones políticas deberían mejorar la capacidad de la empresa para cosechar los frutos de las economías de escala u obtener nexos. La oportunidad temprana ha de ser explotada con la búsqueda agresiva del aprendizaje. La posición relativa de costos mejora de manera ostensible cuando se eliminan las incongruencias y se aprovechan los efectos reforzadores de los factores.

Hay que optimizar cuando existen factores que contrarrestan. Por ejemplo, la ubicación debe optimizar las ventajas y desventajas de las economías de escala, de los costos del transporte y la inversión en sueldos. Al elegirse la planta ha de ponderarse el costo de la subutilización. Las decisiones de política a veces alteran esos compromisos; por ejemplo, la selección de un proceso flexible de producción quizá modifique el que existe entre la escala y la variedad de productos. El problema solo se resuelve si es posible cuantificar el efecto que cada factor tiene en el costo de una actividad.

Algunas veces las interacciones entre los factores son sutiles. A menudo no se reconocen, más que nada cuando cambian. Así, la capacidad de traducir la intuición acerca de la interacción en

decisiones estratégicas es una fuente sustentable de la ventaja en costos.

Identificación de los factores. No siempre es tarea fácil descubrir los factores y cuantificar su efecto en el costo; para ello se dispone de varios métodos. En ocasiones los de una actividad de valor serán claros desde un punto de vista intuitivo, luego de examinar su economía básica. Por ejemplo, los costos de la fuerza de ventas se rigen por la participación local porque cuando esta es considerable aminora el tiempo de viaje. Una estimación bastante exacta de la forma de la relación entre el costo de los vendedores y la participación se calcula proyectando cómo al aumentar la participación se acorta el tiempo de viaje. A menudo resulta revelador recurrir —además del costo total— a medidas alternas de la eficiencia de una actividad para comprender y cuantificar el comportamiento de costos. Por ejemplo, algunas medidas como el rendimiento, la tasa de desechos, las horas de trabajo y otras sirven para investigar las fuentes de los cambios de costos en una actividad de valor y su lógica.

Tabla 3-2. Factores representativos del uso de activos en algunas actividades de valor

	OPERACIONES			DISTRIBUCIÓN FÍSICA		PROCESAMIENTO DE PEDIDOS	
FACTOR	INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	INVENTARIO DE PROCESO DE TRABAJO	INSTALACIONES DE PRODUCCIÓN	INSTALACIONES LOGÍSTICAS	INVENTARIO DE PRODUCTOS TERMINADOS	SISTEMAS DE CÓMPUTO	CUENTAS POR COBRAR
Escala	Escala de compras (que determina la influencia en la entrega de proveedores)	Escala de planta	Escala de instalaciones	Escala de instalaciones	Escala regional	Escala nacional	Escala de pedidos
Aprendizaje			Experiencia en la construcción de plantas	Experiencia en la instalación de construcciones			
Nexos	Programa de entregas y empaquetado del proveedor			Ubicación de canales y bodegas	Nivel de existencia del canal		Políticas de pago del canal
Patrón de uso de la capacidad		Estacionalidad/ ciclicidad de la producción	Estacionalidad/ ciclicidad de la producción	Estacionalidad/ ciclicidad de la producción	Fluctuaciones de la demanda		
Integración		Integración vertical	Integración vertical	Integración vertical		Integración vertical	
Oportunidad			Fecha de construcción Oportunidad de la compra de activos	Oportunidad de la selección de tecnología		Oportunidad de la selección de tecnología	
Políticas	Existencias de seguridad Programa de pago a proveedores	Existencia de seguridad Requisitos de envejecimiento o de corrección Tecnología de producción Estabilidad de la rapidez de producción	Tecnología de la producción Rapidez de la construcción de instalaciones	Tecnología logística	Requisitos de envejecimiento o de corrección Tiempo de entrega al cliente	Tecnología de sistemas	Condiciones de pago Política crediticia Cuentas por cobrar que vigilan la tecnología

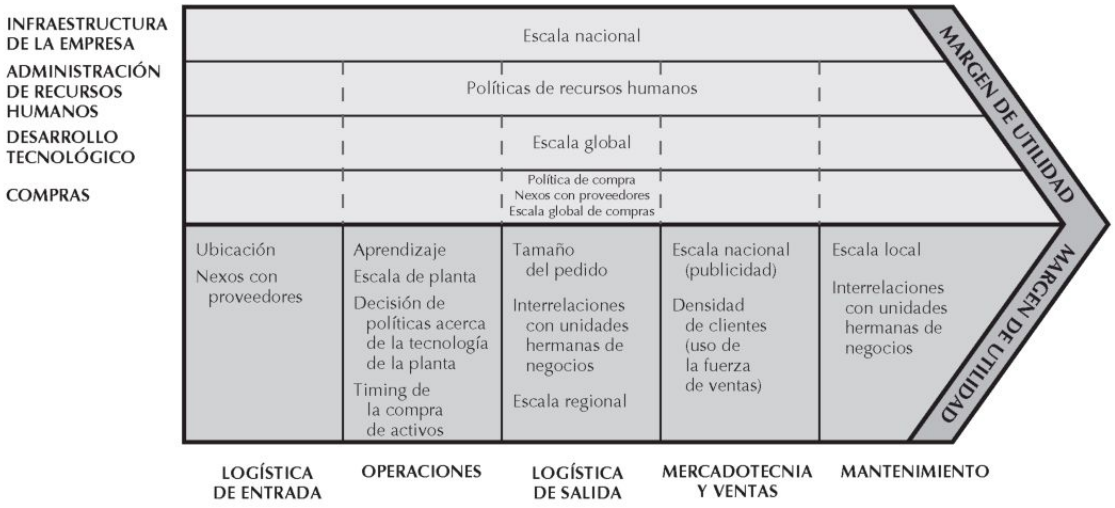


Figura 3-2. Factores de costos en una empresa manufacturera de productos duraderos de consumo

Otro método para identificar los factores consiste en que la organización examine su experiencia interna, más que nada si las circunstancias cambian o si opera unidades múltiples. Los datos referentes a costos anteriores le permitirán trazar su curva histórica de aprendizaje en una actividad de valor, si hace el ajuste de la inflación y efectúa los cambios necesarios de política, diseño y mezcla de productos. Antaño los niveles de costos en varias escalas de producción permitieron conocer mejor las economías que examinan. Si la compañía vende en varias regiones geográficas o fabrica en diversas plantas, las diferencias entre ellas iluminarán los factores.

Los factores de costos también se determinan mediante entrevistas con expertos. A los conocedores de una actividad de valor se les formularán preguntas hipotéticas acerca del efecto de cambiar varios parámetros referentes al costo. Por ejemplo, en las entrevistas a los gerentes de producción se podría discutir el impacto de duplicar la rapidez de la línea de montaje en factores como niveles de personal, consumo de energía y rendimiento.

El último método con que se identifican los factores consiste en comparar el costo de una firma en una actividad de valor con el de sus competidores, o los de ellos entre sí. Las comparaciones revelarán cuáles factores son los más importantes, ya que los competidores en general ocupan una posición diferente frente a los factores. Más adelante se explica cómo analizar el comportamiento de costos de los rivales.

Costo de los insumos adquiridos

La adquisición tiene importancia estratégica casi en todas las industrias, pero rara vez la suficiente en sus miembros. Toda actividad de valor emplea alguna clase de insumos, desde las

materias primas que se usan en la fabricación de componentes hasta los servicios profesionales, el espacio dedicado a las oficinas y los bienes de capital. Se dividen en insumos operativos comprados y en activos comprados. El costo total de los primeros como porcentaje del valor de una firma constituye un excelente indicador de la importancia estratégica de esta función. En muchas industrias es un elevadísimo porcentaje del valor, y pese a ello recibe atención a un nivel mucho menor que la reducción del costo de mano de obra.

El costo de los insumos adquiridos forma parte del valor de una actividad, y los factores antes descritos rigen el comportamiento de estos gastos. Sin embargo, a menudo se logra un mejor conocimiento del comportamiento de costos aislándolos para analizarlos por separado. En una actividad, el costo de los insumos depende de tres factores: 1) costo unitario, 2) tasa de uso en una actividad y 3) sus efectos indirectos en otras a través de los nexos. El uso de insumos en una actividad y los nexos con otras se analizan de modo óptimo como parte del comportamiento del costo global de una actividad, pero su ***costo unitario*** presenta a menudo factores semejantes entre actividades. Las prácticas corporativas de adquisición también afectan al costo unitario de muchos productos. Por tanto, se sabrá cómo reducir el costo unitario con solo analizar el de los insumos comprados.

Sin embargo, al separar el costo unitario de los insumos adquiridos para analizarlos habrá que reconocer los tres factores antes mencionados. Un acero de mejor calidad quizá mejore el rendimiento en una operación de forja y simplifique además el maquinado. Así pues, algunas veces la compañía podrá reducir el costo total invirtiendo ***más*** en estos insumos. No por fuerza conviene minimizar su costo unitario. Pero aun así resulta benéfico buscar el costo unitario óptimo de los insumos comprados, una vez seleccionado el tipo y la calidad adecuados de ellos.

Los análisis de compras suelen centrarse en los productos más visibles, más que nada en las materias primas y en los componentes. Pero cuando aparte de las materias primas se agregan otros, a menudo constituyen un porcentaje aún mayor del costo. Los sistemas estándares suelen distribuir su costo entre muchas categorías en vez de resaltar su importancia. Los servicios comprados, como los de mantenimiento o los profesionales, a menudo se omiten en este tipo de análisis; las adquisiciones de las unidades hermanas rara vez reciben la

misma atención que la que se da a las compras externas. Por último, es común que los activos se compren fuera del sistema normal y sin los conocimientos especializados correspondientes. Un análisis exhaustivo del costo unitario de los insumos es una herramienta importante para conseguir la ventaja en costos.

Información acerca de las compras

Al analizar el costo unitario de los insumos, conviene comenzar generando este tipo de información. Una empresa debería empezar por identificar los insumos adquiridos y por determinar su inversión anual o trimestral en ellos. La lista incluirá los insumos obtenidos de las unidades hermanas de negocios. En el caso de los insumos operativos, el uso por periodo constituye un medio un tanto sencillo para calcular el costo. Pero este análisis debe tener en cuenta los anticipos, los descuentos y los cambios de inventario. En el caso de los activos, su precio total podrá servir de medida del costo, haciendo los ajustes pertinentes de las concesiones de los proveedores como mantenimiento gratuito, refacciones gratuitas y financiamiento barato.

Los insumos importantes deberán identificarse y anotarse en la lista por orden de importancia con el costo total. A continuación se dividen en insumos operativos y activos comprados, y dentro de las dos categorías, en insumos adquiridos de manera periódica —como materias primas y espacio para oficinas— e insumos adquiridos de manera esporádica como equipo y servicios de consultoría. Esta clasificación dirige la atención a áreas donde suelen existir oportunidades para bajar los costos. Los insumos pequeños a menudo brindan magníficas oportunidades para ello. Los ejecutivos tienden a centrar su atención en las compras que representan un porcentaje significativo de los costos, de ahí que los proveedores obtengan márgenes de utilidad más altos en las compras que le cuestan poco al cliente. Los insumos de adquisición esporádica también suelen recibir poca atención; se vigilan los de adquisición periódica, y las empresas en general cuentan con procedimientos para ello. Debe calcularse el cambio en el costo de cada insumo ajustado a la inflación a través del tiempo. De ese modo se ponen de relieve los que merecen un examen a fondo. Un incremento del costo unitario real indica que la empresa no ha puesto suficiente atención para controlar el costo o que el poder negociador del proveedor ha crecido.

Tras ordenar los insumos por tamaño, por periodicidad de la compra y cambio real del precio, conviene averiguar *dónde* se toma la decisión correspondiente. En multitud de casos la autoridad se encuentra fuera del departamento de compras. Con todo, es allí donde residen los procedimientos, los conocimientos especializados, los sistemas para darle seguimiento a los costos y la autoridad para administrarlos. Con frecuencia, la delegación de dicha autoridad a otras partes de la organización es una necesidad práctica; no obstante, tiende a opacar el costo de muchos insumos y ocasionar una transacción menos eficiente, salvo que se ponga el mismo cuidado que el departamento.

El último paso al generar información acerca de los insumos consiste en registrar a los proveedores de cada uno y la proporción de compras que se le concedió durante un ciclo de pedidos. El número y la mezcla de ellos facilitarán demasiado el cálculo de los insumos adquiridos. Se debe vigilar de manera sistemática a los proveedores *potenciales* con quienes no se trata por el momento. Así se garantizará considerar en forma periódica a otros y que la compañía tenga una idea clara del desempeño de los actuales. A menudo una simple lista de proveedores de cada insumo permite extraer conclusiones bastante interesantes. Por ejemplo, los de una sola fuente constituyen una parte considerable de las compras totales. Salvo que haya circunstancias especiales, ello significará que han creado costos cambiantes y que los costos unitarios de los insumos tal vez sean innecesariamente elevados.

Factores de costos de los insumos adquiridos

Los mismos factores antes mencionados determinan el comportamiento de los insumos en combinación con la relación negociadora entre la firma y los proveedores que nace de la estructura de la industria.[10] Esa relación refleja los determinantes generales del margen de utilidad de los proveedores, mientras que los factores indican cómo las circunstancias especiales de la empresa llegan a influir en ella. Cabe suponer que por dichas razones estructurales se les pagarán márgenes mayores en algunos insumos, pero su costo total disminuye controlando los factores. Algunos de estos causan efectos similares en el costo de muchos insumos adquiridos; en la tabla 3-3 se resumen algunos de los más importantes. En cada insumo adquirido, la posición frente a los factores decidirá el costo unitario de los de cierta calidad.

Como se señaló en el capítulo 2, una compañía deberá intentar coordinar u optimizar de modo conjunto los nexos para reducir los costos globales, además de crear un poder negociador con sus proveedores, ya que no se consiguen sin una buena comunicación con los proveedores. En teoría, explotan los nexos disponibles y captan su parte de los beneficios con solo ejercer el poder negociador. Las políticas de adquisición contribuyen de manera importante a aprovechar los nexos con los proveedores y a mejorar el poder negociador de la organización.

Comportamiento de los costos del proveedor y costo de los insumos

El comportamiento del costo de los proveedores influirá profundamente tanto en el costo de los insumos como en la capacidad de una firma para explotar los nexos con sus proveedores. Ello variará la posición relativa de costos de los proveedores de un insumo, e identificar al más barato a veces permite reducir los costos unitarios a largo plazo, si la compañía logra ejercer su poder negociador. El comportamiento de los costos del proveedor decidirá si sus precios disminuirán al colocar órdenes más grandes. Asimismo, determinará el impacto que tendrán en el costo otras prácticas que adopte el cliente o que les pida adoptar. El comportamiento del costo de los proveedores se analiza de la misma manera que el de la organización. Cuando se conoce el comportamiento de los más importantes se podrán establecer mejores políticas de compra, así como reconocer y explotar los nexos.

Comportamiento del costo de los segmentos

Hasta aquí se ha explicado cómo analizar el comportamiento de los costos de una unidad de negocios en su conjunto, pero en la práctica esta suele producir varias líneas de bienes y venderlos a diversos clientes. También llega a servirse de varios canales de distribución. Por ejemplo, un constructor naval fabrica buques-tanque de gas natural líquido y contenedores; un banco financia a personas de altos ingresos y también a personas de ingresos regulares. Cualquiera de estas diferencias da origen a segmentos donde el comportamiento de costos en la cadena de valor será distinto. Si la compañía no reconoce las diferencias de comportamiento de costos entre los segmentos, correrá el grave peligro de que precios incorrectos (o de costo promedio) permitan el ingreso a otras diferencias. Así pues, el análisis de costos en el nivel de segmentos con frecuencia se complementa con el realizado en el nivel de la unidad de negocios.

En el capítulo 7 se examinan con más detenimiento la identificación y el análisis de los segmentos. Las diferencias en el comportamiento de costos entre productos, compradores, canales o regiones geográficas son algunas de las causas principales de la existencia de los segmentos; de ahí que el análisis de costos sea un elemento esencial de la segmentación. En general, la cadena de valor aplicada a los segmentos coincide con la de la unidad entera de negocios. No obstante, la de los segmentos difiere en algunos aspectos que repercuten en el costo. Por ejemplo, en máquinas diferentes se obtienen tamaños más grandes de una línea de productos, requiriéndose distintos procedimientos de manejo, inspección y envío. Tal vez también requieren distintos insumos. Un punto de arranque en el análisis de costos de los segmentos consiste en identificar las diferencias importantes en sus actividades de valor.

La compañía deberá analizar los costos de aquellas líneas de productos, tipos de comprador u otras partes de sus actividades que:

- ❖ tengan cadenas de valor con diferencias notables,
- ❖ parezcan tener diversos factores de costos,
- ❖ utilicen procedimientos discutibles al asignar los costos.

Tabla 3-3. Factores del costo unitario de los insumos adquiridos

FACTOR DE COSTO	FACTOR APLICADO A LAS COMPRAS	DESCRIPCIÓN
Economías de escala	Escala de compras	El volumen de la compra con un proveedor determinado influye en el poder de negociación
Nexos	Nexos con proveedores	Los costos totales se reducen al coordinar las especificaciones, la entrega y otras actividades con los proveedores
Interrelaciones	Compartir las compras con otras unidades de negocios	El poder negociado con los proveedores mejora al combinar las compras con unidades hermanas de negocios
Integración	Fabricar frente a comprar	La integración aumenta o disminuye el costo de un insumo
Oportunidad	Historial de relaciones con los proveedores	La lealtad tradicional a los proveedores o los problemas con ellos influyen en los costos de los insumos, al acceso a estos últimos en periodos de escasez y a los servicios ofrecidos por los proveedores
Políticas	Prácticas de compra*	Las prácticas de compra mejoran de manera notable el poder negociador con los proveedores y su disposición a prestar servicios extra; por ejemplo: • Selección del número y la mezcla de proveedores • Procedimientos de protección • Inversión en información acerca de los costos y la disponibilidad • Contratos anuales frente a compras aisladas • Uso de productos secundarios
Ubicación	Ubicación del proveedor	La ubicación de los proveedores incide en el costo de los insumos a través del costo del transporte y la facilidad de comunicación
Factores institucionales	Restricciones del gobierno y de los sindicatos	La política gubernamental puede restringir el acceso a los insumos o afectar su costo por medio de aranceles, impuestos y otros medios. Los sindicatos pueden influir en la capacidad de subcontratar o en la posibilidad de utilizar a proveedores no sindicalizados.

* En seguida se examinarán con mayor detalle las prácticas de compra que reducen el costo de los insumos.

En la práctica, la compañía querrá seleccionar variedades representativas de los productos, o clientes que destaquen las diferencias entre los segmentos, en vez de analizar todos de modo exhaustivo.

El proceso con que se analiza el comportamiento de costos de los segmentos es idéntico al utilizado en las unidades de negocios. Se identifica la cadena de valor del segmento y se le asignan activos. A continuación se determinan los factores de cada actividad y, de ser posible, se cuantifican. Sin embargo, aunque el proceso es el mismo, en la práctica surgen algunas complicaciones. El predominio de las actividades de valor compartido entre los segmentos (capítulo 7) exige distribuir los costos entre ellos. Los sistemas comunes de costos con frecuencia emplean medidas arbitrarias como criterio para asignarles los costos, entre ellos el volumen de ventas u otras variables de fácil medición. Estas medidas ofrecen la ventaja de la simplicidad, pero muchas veces tienen poco que ver con la verdadera aportación del segmento a los costos globales. Por ejemplo, cuando se asignan por volumen los costos de una actividad de valor a los clientes nacionales e internacionales, se subestimará con seriedad el auténtico costo de las ventas a nivel mundial porque a menudo requieren demasiado tiempo y atención. El costo de las actividades de apoyo y el de las actividades primarias indirectas parecen ser los más sujetos a esto. La asignación errónea genera costos incorrectos y precios inadecuados para los segmentos de productos o de clientes.

El costo de las actividades de valor compartidas entre los segmentos deberá asignarse según el impacto real que cada uno tenga en el esfuerzo o en la capacidad de ellas. Esas medidas descubrirán el costo de oportunidad de usar una actividad de valor compartido en un segmento y no en otro. Así, en el desarrollo tecnológico la asignación tal vez se fundará en el tiempo estimado que dediquen los ingenieros y los científicos a determinadas líneas de productos y no a los volúmenes de venta.

No siempre es posible ni necesario asignarles en forma permanente los costos de las actividades compartidas a los segmentos. El análisis que requieren las estrategias no exige mucha precisión, de manera que bastan los estudios periódicos. Por ejemplo, para asignar el costo de I+D se entrevista a los ingenieros para averiguar el porcentaje de tiempo que destinan a varios productos y clientes durante un periodo bastante largo para eliminar las distorsiones. Algunas compañías están en condiciones de calcular la asignación del tiempo muestreando las órdenes de cambios de ingeniería o las peticiones de modificar los productos que el grupo de ingeniería recibe de la fuerza de ventas. Los métodos de aproximación similares sientan las bases para asignar el trabajo a los segmentos casi en cualquier actividad compartida.

Dinámica de los costos

Además de analizar el comportamiento de los costos en un momento determinado, hay que examinar cómo el costo absoluto y relativo de las actividades de valor cambiará con el tiempo *sin importar* su estrategia. Esto se llama *dinámica de los costos*. Su análisis permite pronosticar cómo cambiarán los factores de las actividades de valor, y en cuáles disminuirá o aumentará su importancia relativa o absoluta de costos. Una compañía que conozca esta dinámica estará en condiciones de posicionarse para lograr la ventaja en esta área al prever los cambios y al tomar medidas de inmediato para responder a ellos.

La dinámica de costos se debe a la interacción de los factores a través del tiempo, conforme crece una firma o se modifican las condiciones del sector industrial. En seguida se comentan las causas más comunes.

Crecimiento real de la industria. El crecimiento de una industria en su conjunto tiene varios efectos en los costos. Puede fluir y llegar a los insumos adquiridos, afectando a la escala de industrias de los proveedores y, por consiguiente, a su costo. En algunos sectores industriales, el crecimiento impulsa hacia arriba el costo de los insumos al deteriorar el equilibrio entre oferta y demanda; en otros lo reduce, haciendo más eficientes a los proveedores. El crecimiento además hace posibles las economías de escala, pues permite introducir nuevas tecnologías en las actividades relacionadas con el valor.

Sensibilidad diferencial a la escala. El crecimiento (o declinación) real en las ventas modifica de manera radical los costos absolutos y relativos de las actividades de valor, si estas presentan una sensibilidad diferencial a la escala. Así, el costo del software ha venido creciendo frente al del hardware en

muchas industrias de electrónica como las de computadoras, videojuegos y equipo para telecomunicaciones; en cambio, el costo del hardware ha mostrado mayor sensibilidad a la escala y al aprendizaje. El mismo proceso cambia la posición relativa en costos de las compañías que poseen cadenas de valor con distintos grados de sensibilidad a la escala. Por ejemplo, se piensa que la tecnología basada en el ADN de Eli Lilly para fabricar insulina es más sensible que el proceso de Nava Industries. Si resulta cierto, su posición relativa en esta área mejorará al aumentar el volumen de ventas.

Distinta rapidez del aprendizaje. El costo relativo de varias actividades de valor cambiará si el aprendizaje en ellas se realiza a un ritmo diferente. El aprendizaje aminora los costos relativos de las actividades en que avanza con mayor celeridad. Por ejemplo, el aprendizaje rápido ha disminuido de modo impresionante los costos de ensamblado como porcentaje de las ventas en muchas compañías de productos electrónicos. Así pues, las diferencias entre regiones y países respecto a la rapidez del trabajo entre los operarios del ensamblado han perdido importancia como factores de la posición relativa en costos.

Cambio tecnológico diferencial. Sin duda, los cambios tecnológicos que avanzan con distinta rapidez afectan el costo relativo de varias actividades de valor y sus factores. Un ejemplo de ello es la disponibilidad de computadoras baratas y el desarrollo del transporte aéreo que han modificado en forma radical la economía de muchas industrias de distribución. Han aminorado de manera sustancial el gasto de procesamiento de los pedidos como porcentaje del costo total, además de permitir reestructurar las distribuidoras para tener menos almacenes y centralizarlos más.

Inflación relativa de los costos. A menudo difiere la tasa inflacionaria de los principales elementos de los costos en las actividades de valor, y esto modifica de manera significativa su costo relativo. Las tasas diferenciales de inflación convierten pronto una actividad insignificante en una de gran trascendencia estratégica o un elemento modesto de costo de una actividad en un factor dominante. Por ejemplo, debido a la rápida inflación de los precios del petróleo en relación con los sueldos y el equipo, el gasto correspondiente representa hoy casi 50% de los costos operativos de las líneas aéreas, de ahí que el ahorro de combustible de las flotillas, la eficiencia intrínseca del sistema de rutas y los procedimientos hayan cobrado una enorme importancia estratégica.

Obsolescencia. Una base de capital (o una fuerza de trabajo) que empieza a envejecer modifica el costo relativo de las actividades relacionadas con el valor. Por ejemplo, el equipo viejo de perforación marítima requiere más mantenimiento y seguros, y los empleados veteranos suelen representar costos más altos por concepto de sueldos y prestaciones.

Ajuste del mercado. El funcionamiento de las fuerzas del mercado a menudo contrarresta los costos altos o bajos de los insumos adquiridos, eliminando o atenuando así los diferenciales de costos que se basan en compras favorables por las

compañías. People Express y otras líneas aéreas nuevas disfrutan de costos bastante bajos al comprar aviones de segunda mano durante la saturación del mercado. Con el tiempo los imitadores de su estrategia prescindirán de ellos, y entonces People Express competirá con otras líneas aéreas en una base más igualitaria.

La dinámica de costos provoca cambios significativos en la estructura de la industria y en la posición relativa de costos. Así, en la industria siderúrgica, la evolución tecnológica y los costos cambiantes de los materiales han modificado la etapa donde se determina la mínima escala eficiente de un complejo siderúrgico.

El taller primario de laminación establecía tradicionalmente una escala mínima, pero ahora esto lo hace la etapa del horno de fundición. La fundición continua ha surgido como un proceso más económico que el laminado primario en la producción de losas semiterminadas de acero, y además es menos sensible a la escala. Estas innovaciones influyen de modo determinante en la posición relativa de costos de los competidores, según los mecanismos de sus procesos. Así se explica el éxito de plantas pequeñas como Nucor y Lone Star, que aplican la tecnología de la fundición continua y tienen mano de obra más barata que la de sus rivales. La identificación temprana de la dinámica de costos aporta una gran ventaja porque encauza a la empresa hacia las actividades de valor que mejor consolidarán su posición *futura*, pero quizá todavía no se le conceda suficiente atención.

La ventaja en costos

Una compañía tendrá este tipo de ventaja si el costo acumulado por realizar todas las actividades de valor es menor que el de sus competidores.[11] La utilidad estratégica de la ventaja depende de su sustentabilidad, y la habrá si a ellos les resulta difícil reproducirla o imitarla. La ventaja en costos favorece un desempeño de gran calidad cuando la compañía ofrece un nivel aceptable de valor al cliente, de modo que su ventaja no quede anulada por la necesidad de cobrar un precio más bajo que la competencia.

La posición relativa en costos depende de:

❖ la composición de su cadena de valor frente a los rivales,

❖ la posición relativa frente a los factores de cada actividad.

Los competidores tienen cadenas de valor semejantes o distintas de las de la empresa. Así, en las líneas aéreas, TWA y United usan cadenas similares a las de People Express. Si las de sus rivales son diferentes a las de la empresa, la eficiencia intrínseca de ambas cadenas determinará su posición relativa en costos. Las diferencias de las cadenas suelen abarcar solo un subconjunto de actividades de valor y, por tanto, una compañía podrá aislar el efecto que cadenas diferentes tienen en la posición relativa en costos con solo comparar el de ellas.

La posición relativa ocupada por una compañía en las actividades de valor que son iguales a las de los rivales se basa en su posición frente a los factores de esas actividades en relación con la competencia. Por ejemplo, si la escala regional determina el costo de la fuerza de ventas, su costo relativo reflejará la participación regional de la competencia y lo inclinado de la curva de la escala. Es necesario evaluar de manera individual la posición relativa de actividades comunes de valor para agruparlas después con el costo relativo de otras actividades y determinar así la posición global.

Determinación del costo relativo de los competidores

La *cadena de valor* es la herramienta básica para calcular el costo de la competencia. El primer paso consiste en identificar su cadena de valor y la forma en que llevan a cabo las actividades. Es el mismo proceso que aplica una compañía para analizar su cadena. En la práctica, resulta bastante difícil evaluar los costos de la competencia porque no se cuenta con información directa. Por lo regular es posible estimar en forma directa el de algunas actividades, basándose para ello en los datos públicos disponibles y en las entrevistas a clientes, proveedores y otros. Por ejemplo, a menudo se conoce el número de vendedores de un rival, lo mismo que su compensación y el monto de su cuenta de gastos. De ese modo se calcula el costo de las actividades de valor de algunos rivales para tener una idea exacta, aunque parcial.

Tratándose de actividades donde no es posible estimar de manera directa el costo de un rival, la compañía deberá compararse con este. Para ello habrá que determinar la posición relativa del competidor respecto a los factores de las actividades

de valor en cuestión. Después, con base en el comportamiento de costos se estimarán las diferencias en sus costos. Por ejemplo, si la participación local rige los costos logísticos y si el competidor posee mayor participación, quizá tenga una ventaja de costos en esa actividad. Cuando se estima la curva de escala de los costos logísticos, la diferencia de participación permite calcular el grado de desventaja.

Cuando se determinan los costos del competidor hay que hacer estimaciones y deducciones; por ello a veces solo es posible estimar la *dirección* y no la magnitud absoluta de la diferencia relativa de costos en una actividad de valor. Pese a ello, es bastante útil, pues combina la dirección de la diferencia con el conocimiento de la magnitud proporcional de cada actividad para tener una idea general de la posición que ocupa el rival en costos.

Es posible mejorar la exactitud de las estimaciones de los costos si se examinan varios competidores al mismo tiempo. La información aportada por uno de ellos se verificará con la de otros; servirá para probar la congruencia de las curvas de escala u otros modelos de costos para una actividad en particular. De hecho, a menudo es un proceso iterativo analizar el comportamiento de costos de una empresa y calcular el costo relativo de los competidores.

Obtención de una ventaja en costos

Una compañía consigue una ventaja en costos de dos maneras:

- *Controlando los factores de costos.* Se obtiene una ventaja respecto a los factores de las actividades de valor que representan una proporción significativa de los costos totales.

- *Reconfigurando la cadena de valor.* Al adoptar un procedimiento distinto y más eficiente para diseñar, producir, distribuir o comercializar el producto.

Las dos fuentes de la ventaja no se excluyen entre ellas. Incluso una compañía con una cadena de valor bastante distinta a la de sus rivales tendrá algunas actividades comunes; su posición relativa en ellos mejora o deteriora su posición global.

Los líderes exitosos obtienen su ventaja en costos de fuentes múltiples dentro de su cadena de valor. La ventaja sustentable nace no de una actividad sino de muchas; la reconfiguración de la cadena contribuye de modo importante a crear la ventaja en costos. El liderazgo requiere examinar todas las actividades en busca de oportunidades para reducir el costo, así como una búsqueda incesante de todas ellas. Muchas veces el líder posee una cultura proveniente de los ejecutivos de mayor edad que refuerza esa conducta. A menudo incluye prácticas simbólicas como instalaciones demasiado austeras y pocos requisitos para los ejecutivos.

La reducción de costos puede o no erosionar la diferenciación. Toda organización debe esforzarse por disminuir el costo de las actividades que no influyen en la diferenciación (capítulo 4). En las que la facilitan, es posible tomar una decisión consciente para

sacrificar la diferenciación de manera total o parcial con el propósito de mejorar la posición relativa en costos.

Control de los factores de costos

Una vez que una compañía identifica su cadena de valor y diagnostica el costo de los factores de las actividades más significativas, la ventaja en costos se logra controlándolos de mejor manera que la competencia. Se obtiene una posición superior frente a los factores de cualquier actividad dentro de la cadena de valor. Las actividades que representan una proporción significativa o creciente del costo ofrecerán las mayores posibilidades de mejorar la posición en costos. Aunque los factores varían con las actividades, a continuación se ofrecen algunas generalizaciones acerca de cómo controlar los diez elementos que dan una ventaja en una actividad.

Control de la escala

Obtenga el tipo apropiado de escala. El costo se reduce con una escala creciente a través de adquisiciones, extensiones de la línea de productos, expansión del mercado o la actividad mercadológica. Pero el tipo de escala que determina el costo difiere según la actividad. Cuando se impulsa en gran medida la escala local o regional en una zona, casi siempre disminuirán los costos de la fuerza de ventas o de la distribución física; en cambio, crecerán al aumentar la escala nacional cuando se penetra en una nueva región. Al examinar la cadena de valor en busca de las clases de escala que impulsan el costo, se estima el valor de diversos tipos de escala (y, por tanto, de la participación en el mercado). La búsqueda de la escala deberá corresponder a la clase que determina el costo de las actividades importantes de un sector industrial. Más aún, se equilibrarán sus incrementos en diversas actividades, de modo que su implantación en una actividad no origine deseconomías en otra.

Establezca políticas que refuercen las economías de escala en actividades sensibles a la escala. Las economías dependen en parte de cómo se administren las actividades. Eaton logró maximizar las suyas en las válvulas de motor con solo simplificar la línea de productos.

Aproveche los tipos de economías de escala que favorecen a la compañía. Las actividades deben administrarse de modo que proporcionen las economías de escala más convenientes. Por ejemplo, una firma con gran participación global deberá administrar el desarrollo de productos que exploten la escala global, dando prioridad a los de nivel mundial que a los adaptados a un país.

Dé prioridad a las actividades de valor que se basan en los tipos de escala en que la compañía tiene una ventaja. Varias clases de escala determinan el costo de las actividades de valor, por lo cual la compañía deberá establecer su estrategia para explotar en lo posible las actividades donde posee una escala superior adecuada. Por ejemplo, un productor regional que compite con empresas nacionales dará preferencia a la ayuda a la fuerza de ventas y al mantenimiento y no a una rápida introducción de productos nuevos, cuyo costo depende de la escala nacional o global.

Control del aprendizaje

Administre utilizando la curva de aprendizaje. El aprendizaje no se realiza de manera automática, sino que proviene del esfuerzo y la atención de los directivos y empleados. La atención no debería confinarse al costo de la mano de obra, sino también al de construir instalaciones, al de los desperdicios y al de otras actividades significativas de valor. Es necesario examinar las instalaciones y las prácticas por si es necesario revisarlas. El gerente debe exigir mejoramiento en los aprendizajes y fijar objetivos en vez de solo confiar en que se realice el aprendizaje. Cuando se establecen objetivos, se comparará la rapidez del aprendizaje en varias instalaciones y regiones, lo mismo que las normas de la industria. Es preciso crear mecanismo para facilitar compartir el conocimiento en las instalaciones y en las unidades de negocios. A menudo esto es impedido por la distancia geográfica y la rivalidad interna.

Mantenga la exclusividad del aprendizaje. Con el aprendizaje se reduce la posición relativa en costos si la compañía disminuye en lo posible la tasa de desbordamiento hacia sus competidores. Conservar la exclusividad del aprendizaje es una manera importante de lograr la ventaja de costo en actividades de valores sensibles a él. A continuación se incluyen algunas formas de conseguirlo:

❖ integrar hacia atrás para proteger los conocimientos prácticos, como la fabricación o modificación del equipo de producción en la empresa,

❖ controlar las publicaciones de los empleados u otras modalidades de difusión de la información,

❖ retener a los empleados clave,

❖ establecer cláusulas estrictas en los contratos de empleo que prohíben revelar información,

Aprenda de los competidores. El orgullo no debe impedir que se aproveche el aprendizaje de los rivales. El análisis de sus cadenas de valor permite descubrir buenas ideas que pueden aplicarse a nivel interno. Hay muchas formas de adquirir este tipo de aprendizaje: ingeniería inversa de los productos de los rivales, estudio del material publicado como registro de patentes y artículos de la competencia, mantener relaciones con los proveedores de los competidores para tener acceso a los conocimientos prácticos y a los insumos recién comprados.

Control del efecto que tiene el uso de la capacidad

Nivel de la producción total. Es posible aumentar el uso promedio de la capacidad si se encuentran medios para nivelar las fluctuaciones de volumen en la cadena de valor. Por ejemplo, Sun-Diamond —cooperativa agrícola que elabora las pasas Sun Maid, las nueces Diamond y otros productos— redujo el costo de la subutilización promoviendo las aplicaciones en la planificación. Así disminuyó las diferencias de la demanda entre la época navideña y el resto del año. Por su parte, los procesadores de tarjetas de crédito nivelan su producción atendiendo a una mezcla de clientes que tiene sus volúmenes pico durante el año; por ejemplo, los clubes de playa y las zonas para esquiar.

Una empresa uniforma la producción aplicando varios medios, a saber:

❖ carga máxima o precios especiales,

❖ actividad de mercadotecnia; por ejemplo, intensificar la promoción durante los periodos flojos y descubrir aplicaciones fuera de temporada para los productos,

❖ extensiones de línea a productos menos cíclicos o a productos que emplean intermitentemente el exceso de capacidad (p. ej., las etiquetas privadas),

❖ selección de compradores con una demanda más estable o con demandas que son contraestacionales o contracíclicas,

❖ ceder participación de mercado en periodos de mucha demanda y recuperarla en los de poca demanda,

❖ dejar que los competidores atiendan los segmentos fluctuantes,[12]

❖ compartir actividades con unidades hermanas de negocios cuyo patrón de necesidades es distinto (capítulo 9).

Reduzca la sanción a las fluctuaciones de la producción total. Además de suavizar las fluctuaciones de la producción, a veces se reducen los costos asociados a ellas en el volumen de actividad. Por ejemplo, la integración reducida es un medio de utilizar a los proveedores para atender las necesidades pico en vez de hacerlo en la empresa. Por su parte, los fabricantes canadienses de acero han evitado el exceso de capacidad (a pesar de la fluctuación de sus ventas) incorporando capacidad para satisfacer el crecimiento de la demanda pasajera y no la de año con año. Para cubrir el déficit, venden el acero producido por subcontratistas y transnacionales.

Control de los nexos

Explote los nexos de costos dentro de la cadena de valor. Una organización mejora su posición en costos si descubre los nexos entre las actividades de valor y los aprovecha. Así, el costo adicional de alcanzar mayor precisión en el maquinado de las piezas se compensa aminorando el costo de la inspección de productos terminados. Los avances tecnológicos hacen más sólidos los nexos y facilitan su obtención. Gracias a los sistemas de información ahora es más fácil coordinar las actividades; el diseño y la manufactura asistidos por computadora no son sino uno de tantos ejemplos de cómo la microelectrónica empieza a enlazar otras actividades.

Colabore con los proveedores y los canales para explotar los nexos verticales. Los nexos verticales hacen que la relación con los proveedores y con los canales ofrezca a todos la posibilidad de ganar coordinando y optimizando de modo conjunto sus cadenas respectivas de valor. Por ejemplo, Xerox entrega a los proveedores su programa de producción mediante terminales de computadora, lo cual les permite enviar las partes justo cuando se requieren. Para encontrar y aprovechar estas oportunidades se necesita un estudio a fondo de las cadenas de valor de los proveedores y canales, así como la decisión de superar la suspicacia, la avaricia y otras barreras contra la acción conjunta. Una compañía debe estar dispuesta a compartir las ganancias de los nexos con los proveedores y los canales si quiere asegurarse de obtenerlas.

Control de las interrelaciones

Comparta las actividades convenientes. Una empresa reduce de manera considerable sus costos relativos si comparte las actividades de valor con sus unidades hermanas de negocios o si entra en sectores industriales donde haya ese tipo de oportunidades. En el capítulo 9 se explica a fondo cómo detectarlas para compartir el costo bajo.

Transfiera el conocimiento práctico cuando administre actividades similares. Una compañía diversificada también transfiere los conocimientos prácticos adquiridos al administrar una actividad de valor a otras unidades de negocios que realicen actividades parecidas. En el capítulo 9 se explican los problemas que ello entraña.

Control de la integración

Examine de manera sistemática las posibilidades de la integración y la desintegración. Ambas ofrecen la posibilidad de bajar los costos. En muchas industrias la desintegración se torna cada día más atractiva a medida que los cambios en las actitudes de los directivos y la nueva tecnología de la información facilitan los nexos con los proveedores.

Control de la oportunidad

Aproveche las ventajas del primer participante y del participante tardío. En un sector industrial el primer participante explota a menudo la ventaja duradera en costos escogiendo la mejor ubicación, reclutando al personal más apto, logrando acceso a los proveedores preferidos o registrando patentes. De hecho, en algunas industrias solo él es quien consigue una ventaja importante. En otras, los participantes tardíos la consiguen porque la tecnología cambia rápido o porque observan e imitan las acciones del pionero con poca inversión. En el capítulo 5 se explican las ventajas de unos y otros.

Compras oportunas en el ciclo de negocios. Se logran excelentes ahorros cuando se compran activos durante periodo de poca demanda. Es lo que sucede con muchos bienes de capital como maquinaria, barcos y hasta plantas completas.

Control de las políticas discrecionales

Modifique las políticas costosas que no facilitan la diferenciación. Muchas políticas que rigen las actividades organizacionales acrecientan el costo. Algunas veces una compañía las utiliza con la esperanza de crear la diferenciación. Pero otras veces no admite el costo de ellas. Los análisis de costos ponen de relieve la necesidad de modificarlas, y un riguroso examen tal vez revele que una política no favorece mucho la diferenciación porque sus costos superan el incremento de precio que genera. En ambos casos hay oportunidad de disminuirlos. En el capítulo 4 se explica cómo evaluar el rol de las actividades de valor en la diferenciación.

Invierta en tecnología para encauzar los factores en favor de la empresa. Con frecuencia la ventaja de costos se basa en una tecnología nueva. Esta le permite a la firma hacer obsoleta la ventaja de sus rivales frente a los factores. La inversión destinada a la tecnología es una decisión de política y la mayoría de los líderes en costos invierte en forma agresiva. Iowa Beef, por ejemplo, destina cada año $20 millones USD o más a renovar su planta. A continuación se mencionan algunas formas importantes en que la inversión en tecnología aminora los costos:[13]

❖ *Desarrollo de procesos baratos:* el proceso Unipol de Union Carbide para fabricar polietileno de baja densidad.

❖ *Facilitación de la automatización:* las plantas de procesamiento masivo de carne de res de Iowa Beef y los centros de distribución automatizada de K-Mart.

❖ *Diseños baratos de productos:* la copiadora NP200 de Canon, con menos piezas.

En algunos casos, la capacidad de aplicar una nueva tecnología de precio bajo depende de la escala. En la industria de lentes de contacto, la tecnología de fundición con rotación en la fabricación de lentes es mucho más sensible a la escala que la tecnología de torno. Sin embargo, la elección de la tecnología también se relaciona con otros factores como oportunidad, ubicación o integración. Debe invertirse en el desarrollo tecnológico en áreas que canalicen los factores en favor de la empresa.

Prescinda de lo superfluo. La mayoría de los líderes en costos controlan los gastos discrecionales en toda su cadena de valor. Los ejecutivos de National Semiconductor laboran en un ambiente bastante austero, con pocas oficinas privadas, y lo mismo se observa en otros como Lincoln Electric, People Express, Crown Cork and Seal. Con tales decisiones de política no solo se abaten los costos, sino que parecen tener un gran valor simbólico.

Control de la ubicación

Optimice la ubicación. El lugar de las actividades entre sí, lo mismo que en relación con los clientes y proveedores, influye de

manera profunda en áreas como tarifas salariales, eficiencia logística y acceso a proveedores. La firma que se instala en un sitio conveniente obtendrá una significativa ventaja en costos. La ubicación óptima cambia con el tiempo, como se observa hoy día en la industria siderúrgica con el advenimiento de las plantas pequeñas.

Control de los factores institucionales

No dé por sentados los factores institucionales. Las empresas influyen en factores institucionales, como las políticas gubernamentales y la sindicalización, pese a la tendencia a pensar que están fuera de su control. Por ejemplo, muchas compañías camioneras sindicalizadas cuentan con subsidiarias que no lo están. También es posible influir en la regulación por medio del cabildeo, como lo hacen las compañías japonesas en algunas zonas de Estados Unidos que ya comenzaron a gravar las utilidades de las trasnacionales. Algunas de ellas están considerando revocar esas leyes para no ahuyentar a los inversionistas extranjeros.

Compras y ventaja en costos

Las prácticas de adquisiciones influyen en la posición de costos que abarca varias actividades. A continuación se mencionan algunos cambios en esta área que los reducen:

Adecúe las especificaciones de los insumos para atender mejor las necesidades. Una firma logra superar su posición en costos asegurándose de que la calidad de los insumos corresponda a sus necesidades, pero sin rebasarlas. Clark Equipment comenzó a realizar la transición a los componentes automotrices estándar de algunos modelos de montacargas y no a los componentes más caros y de calidad demasiado alta.

Consolide el poder negociador a través de políticas de compras. Las compañías rara vez ven las compras desde una perspectiva estratégica o como un problema de negociación, aunque inciden

demasiado en el costo. Es posible realizar varias acciones para mejorar su poder negociador con los proveedores:

❖ Aumentar el poder negociador en las compras conservando un número considerable de fuentes para garantizar la competencia, pero también lo bastante pequeño para ser un cliente importante de cada una.

❖ Seleccionar a proveedores que compitan con intensidad entre sí y dividir las compras entre ellos.

❖ Modificar con el tiempo la proporción de negocios otorgados a los proveedores para garantizar que no consideren a la empresa como un patrimonio personal.

❖ Solicitar de manera esporádica propuestas a otros proveedores, tanto para sondear los precios del mercado como para acumular conocimientos tecnológicos.

❖ Mejorar el apalancamiento de la escala de compras mediante contratos basados en el volumen anual con entregas parciales, en vez de hacer compras más pequeñas y frecuentes.

❖ Buscar oportunidades para combinar las compras con las unidades hermanas de negocios.

❖ Nombrar ejecutivos que se encarguen de las compras de gran calidad para perfeccionar los procedimientos de adquisición.

❖ Invertir en información para conocer mejor los costos de los proveedores y las condiciones del mercado.

❖ Cultivar el desarrollo tecnológico para prescindir o necesitar menos los insumos caros cuando no es posible disminuir los costos unitarios.

Seleccionar a los proveedores idóneos y administrar su costo. Escoja a los proveedores más eficientes o que ofrezcan un producto cuyo uso sea menos caro, de acuerdo con la cadena de valor de su empresa. Las prácticas de compras deben incluir los siguientes aspectos: facilitar la reducción de costos del proveedor, ayudarles en caso de necesidad en el desarrollo tecnológico y alentar las técnicas que aminoren el costo de la compañía mediante los nexos. Por ejemplo, Mark and Spencer logró una posición de costos bajos en el comercio al menudeo del Reino Unido debido a sus esfuerzos por ayudarle a los proveedores a adoptar la tecnología más reciente. Administrar la eficiencia de la base de proveedores —usando un análisis de sus cadenas de valor que en esencia sea igual al de la cadena de la empresa— tiene la misma importancia en la posición de costos que mejorar el poder de negociación.

Reconfiguración de la cadena de valor

Los cambios radicales de la posición en costos suelen deberse a que la compañía adopta una cadena de valor muy distinta a la de sus rivales. Dichas cadenas provienen de varias causas, entre ellas:

- ❖ diversos procesos de producción,
- ❖ diferencias de la automatización,
- ❖ venta directa en vez de indirecta,
- ❖ un nuevo canal de distribución,
- ❖ una nueva materia prima,

❖ grandes diferencias en la integración vertical hacia delante y hacia atrás,

❖ cambio de ubicación de las instalaciones respecto a los proveedores y

clientes,

❖ nuevos medios de publicidad.

Las líneas aéreas austeras como People Express y Southwest Airlines constituyen un ejemplo elocuente de las estrategias que se basan en reconfigurar la cadena de valor. Han adoptado cadenas que difieren de manera notable de las líneas transportadora de pasaje y carga, como se aprecia en la tabla 3-4.

Otros dos ejemplos de diversas industrias demuestran la ventaja tan importante que se logra reconfigurando la cadena de valor. En la industria de empacadoras de carne de res, la cadena tradicional consistía en criar ganado en granjas aisladas y embarcarlo después a mataderos con mano de obra intensiva en los grandes centros ferrocarrileros, como Chicago. Tras sacrificar y destazar a las reses, se enviaban porciones enteras de su carne a mercados donde los tablajeros las cortaban en piezas más pequeñas. Con una estrategia innovadora, Iowa Beef Packers construyó grandes plantas automatizadas cerca del suministro de ganado y allí procesaba la carne convirtiéndola en pequeños cortes “encajonados”. De ese modo redujo el flete de manera considerable, un costo bastante significativo, y además mejoró el rendimiento al evitar que se perdiera peso cuando las reses eran embarcadas. También redujo los gastos de operaciones en la cadena de valor contratando trabajadores no sindicalizados (había muchos de ellos en las zonas rurales donde se hallaban las nuevas plantas).[14]

Federal Express también redefinió la cadena de valor para el servicio aéreo de paquetería pequeña. Algunos competidores tradicionales como Emery y Air-borne recogen carga de varios tamaños, la envían por avión y luego la entregan a domicilio. Federal Express se limitó a los paquetes pequeños y los llevaba en sus aviones al centro de Memphis, donde eran clasificados. Después los transportaba a su destino en los mismos aviones y los entregaba en camiones propiedad de la compañía. He aquí otras reconfiguraciones drásticas de la cadena de valor: tiendas de descuento inicial, corredores de bolsa con descuento y nuevas compañías telefónicas de larga distancia como MCI y Sprint.

Tabla 3-4. Cadenas alternas de valores en las líneas aéreas

OPERACIONES EN EL MOSTRADOR DE BOLETOS		OPERACIONES EN LA SALA DE ESPERA	OPERACIONES RELATIVAS A LOS AVIONES	OPERACIONES EN EL AVIÓN	MANEJO DE LAS MALETAS	OFICINA DE BOLETOS
Aerolíneas de pasaje y carga	Servicio completo	Servicio completo	Compra de nuevos aviones		Documentación gratuita de las maletas	Oficinas de boletos en lugares céntricos
			Pilotos sindicalizados			
Aerolíneas austeras	Aeropuertos y terminales secundarias	Aeropuertos y terminales secundarias	Aviones usados	Azafatas no sindicalizadas	Espacio para maletines	
	Sin mostrador de boletos (o solo facturación de equipaje)	Primeros en llegar, primeros a quienes se asigna asiento	Asientos con espacio reducido	Solo bocadillos o sin comida	Se cobra el equipaje documentado	
	Compra de boletos a bordo del avión o en máquinas automáticas	Sin venta de boletos en las salas de espera	Pilotos no sindicalizados	Se cobran los alimentos y bebidas	Sin equipaje entre aerolíneas	
	Sin boletos entre aerolíneas		Tripulaciones más pequeñas y más horas de vuelo por día			
	Menos opciones de tarifas					

La reconfiguración de la cadena de valor ofrece una ventaja de costos por dos motivos. Primero, a menudo brinda la oportunidad de reestructurar de manera radical el costo en vez de conformarse con mejoras incrementales. La nueva cadena de valor quizá sea, de manera intrínseca, más eficiente que la anterior. El éxito de las líneas aéreas austeras muestra con vivo realismo cómo adoptar otra cadena de valor más barata que permita establecer un nuevo criterio de costos en la industria. En algunas rutas este tipo de empresas han alcanzado costos de hasta 50% menos que los de las que transportan pasaje y carga. No solo las actividades cuestan menos en la nueva cadena de valor, sino que además se aprovechan los nexos. Por ejemplo, al vender los boletos en el avión, People Express disminuye de forma considerable el gasto de otras actividades como las operaciones en la sala y las del mostrador de boletos.

La segunda forma en que se obtiene una ventaja en costos mediante una cadena alterna consiste en alterar el criterio de competencia de modo que favorezca los puntos fuertes de la firma. La reconfiguración de la cadena *modifica los factores importantes de modo que produzcan ese efecto.* Realizar una actividad de modo diferente cambia su vulnerabilidad ante las economías de escala, las interrelaciones, los efectos de ubicación y, de hecho, ante cualquier otro factor. Por ejemplo, en la industria del aluminio, las compañías japonesas empiezan a invertir en un nuevo proceso de reducción carbotérmica que convierten de manera directa la bauxita y el metal conexo en metal, omitiendo la etapa intermedia de alúmina, anulando así su gran desventaja en los costos de energía eléctrica. En la industria del procesamiento de carne de res, Iowa Beef redefinió la función de la ubicación como factor y mejoró la sensibilidad a la escala. Una firma así, con gran participación en el mercado, se beneficia al adoptar una cadena de valor más sensible a la escala. En el caso de las líneas aéreas austeras, la nueva cadena es menos sensible que la anterior debido a la disminución de las actividades

indirectas. Esto ha contribuido al éxito de las recién fundadas líneas aéreas de pasaje y carga.

Las coaliciones y otros acuerdos entre empresas a veces les ofrecen el medio de reconfigurar la cadena de valor, aun cuando no puedan hacerlo de modo independiente. Así, algunos operadores de sistemas múltiples en las franquicias de televisión por cable las han vendido para mejorar la eficiencia de mercadotecnia y operaciones. Por su parte, Allied Chemical y Church & Dwight han firmado un convenio para intercambiar los materiales producidos en varios lugares a fin de ahorrar en los gastos de transporte.

Si desea descubrir una nueva cadena de valor, examine todo cuanto haga, lo mismo que las cadenas de la competencia, en busca de opciones creativas de hacer las cosas en forma diferente. Conviene plantearse preguntas como las siguientes en cada actividad:

❖ ¿Cómo podemos realizar la actividad de manera distinta e inclusive eliminarla?

❖ ¿Cómo podemos reordenar o reagrupar un conjunto de actividades conexas de valores?

❖ ¿Cómo podrían las coaliciones con otras compañías reducir o eliminar los costos?

Reconfiguración de actividades descendentes

Este tipo de reconfiguración a veces aminora en forma sustancial los costos, cuando los de los canales u otros costos descendentes representan una parte considerable de los del cliente. Un ejemplo de ello es el uso intenso que Gallo hace del canal de supermercados para el vino. Los costos de distribución a través de este canal son menores que los de las licorerías que incluyen distribuidores. Al darle prioridad a los supermercados, Gallo disminuyó el costo de llevar el vino a los consumidores. El costo relativo para el supermercado también baja debido al alto volumen de ventas y a la rápida rotación de inventario, de ahí que estén dispuestas a aceptar menos márgenes de utilidad de Gallo que de sus rivales.

La eficiencia de los canales descendentes se debe a sus estrategias y al grado de fragmentación. Por ejemplo, las tiendas de cadenas son más eficientes que un establecimiento independiente, y los grandes distribuidores automotrices o de equipo de oficina suelen ser más eficientes que los pequeños. No solo se toman medidas para favorecer la consolidación o mejorar de otra manera la eficiencia de este tipo de distribución al usuario final, sino también para facilitar la consolidación o mejorar de otra

manera la eficiencia de los canales descendentes. En casos extremos, la organización habrá de realizar la integración hacia adelante para conseguir la eficiencia descendente.

El poder negociador relativo de la empresa y sus canales descendentes influye bastante en que reduzca o no su posición relativa en costos mediante esta clase de reconfiguración. En el caso de Gallo, los supermercados recibirán los beneficios de su mayor eficiencia si le fijan a los vinos el mismo precio que las licorerías. No obstante, el efecto de “salir adelante” y la competencia tan intensa entre los supermercados han hecho rebajar los precios y le permitieron a la compañía obtener la mayoría de los beneficios.

Ventaja en costos mediante la concentración

La estrategia de concentración ofrece un medio de alcanzar una ventaja en costo que se base en controlar mediante ella los factores, en reconfigurar la cadena de valor, o en ambas opciones. El costo de las actividades de valor y la cadena más eficiente no son iguales en los segmentos, de ahí que las organizaciones que centran sus esfuerzos en un segmento de una industria seleccionada en forma debida estén en condiciones de reducir sus costos de modo significativo. Federal Express basó su reconfiguración de la cadena de valor de entrega de paquetería por avión en paquetes pequeños que requieren entrega rápida. People Express se enfocó en los clientes sensibles al precio, eliminando con ello muchos costos. En la industria de hoteles y moteles, La Quinta ofrece solo cuartos de huéspedes, y de ese modo recortó su inversión y sus gastos operativos por cuarto al suprimir los costosos restaurantes, salones de conferencias y otros servicios no deseados por su cliente meta: gerentes de nivel medio que viajan con frecuencia a la misma región.

El mejoramiento más impresionante en la posición relativa de costos mediante la concentración suele lograrse empleando una cadena de valor diferente, adaptada para atender al segmento seleccionado. Estas características las comparten los ejemplos de Federal Express, People Express y La Quinta. La concentración también aminora los costos si el segmento *está asociado a un impulso clave*. Así, cuando la participación en un mercado regional es el factor principal, la estrategia de concentración ofrece una ventaja de costos sobre los competidores nacionales más grandes que poseen una pequeña participación en dicha región.

Con frecuencia, las estrategias exitosas de concentración nacen de una segmentación innovadora del sector industrial. En el capítulo 7 se señala cómo segmentar las industrias y seleccionar las estrategias de concentración apropiadas. En parte, los segmentos crecen en variedades de productos, grupos de clientes o regiones geográficas que requieren otra cadena de valor o una con diferentes factores.

Sustentabilidad de la ventaja en costos

La ventaja en costos origina un desempeño sobresaliente solo si la compañía lo mantiene. Cuando la posición relativa en costos mejora en formas no sustentables, podrá conservar la paridad o proximidad de los costos, pero el intento de aplicar una estrategia de liderazgo en costos deberá crear fuentes sostenibles de la ventaja.

La ventaja es sustentable si hay barreras contra el ingreso o la movilidad que impidan a la competencia imitar las fuentes. La sustentabilidad varía según los factores y de una industria a otra.

Sin embargo, algunos de ellos tienden a ser más sostenibles que otros:

❖ *Escala.* Barrera clave contra el ingreso y la movilidad, cuyo costo de reproducirla suele ser elevado porque los competidores deben comprar su participación.

❖ *Interrelaciones.* Las que se sostienen con las unidades hermanas de negocios obligan a veces al competidor a diversificarse con el propósito de igualar la ventaja en costos. La sustentabilidad llega a ser grande cuando existen barreras contra la entrada en las industrias conexas.

❖ *Nexos.* A menudo es difícil detectarlos y hay que coordinar las líneas organizacionales o los proveedores y canales independientes.

❖ *Aprendizaje patentado.* Es difícil obtener el aprendizaje en la práctica; también puede serles difícil a los competidores salvar la brecha, si logran mantener su exclusividad.

❖ *Las decisiones de política que crean productos o tecnología patentada de procesos*. A menudo les resultará demasiado difícil a los competidores imitar las innovaciones de productos o los nuevos procesos de producción si se protegen mediante patentes o el secreto. Muchas veces las innovaciones de proceso son más sostenibles que las de productos por ser más fácil conservarlas ocultas.

La oportunidad y la integración son otra fuente de la ventaja sustentable en costos porque con frecuencia es difícil reproducirlas. Sin embargo, su sustentabilidad será máxima cuando se traducen en ventajas de escala o aprendizaje. La ubicación, el patrón de uso de la capacidad, los factores institucionales y las decisiones de política son fuentes de una ventaja sustentable en algunos sectores industriales, pero en otros tienden a crear una ventaja menos sustentable que el promedio. Con todo, incluso las fuentes menos sustentables

levantan barreras formidables si interactúan con factores más sostenibles o entre sí. Por ejemplo, a veces las decisiones de política que incrementan las economías de escala son difíciles de imitar.

La sustentabilidad no solo proviene de las fuentes de la ventaja en costos, sino también de su número. La obtenida de una o dos actividades de valor ofrece un blanco atractivo para que lo imiten los rivales. Los líderes suelen acumular ventajas adquiridas de abundantes fuentes en la cadena de valor que interactúan entre sí y que se refuerzan mutuamente. Ello hace que a la competencia le sea difícil y costoso reproducir su posición en costos.

Gallo ofrece un buen ejemplo de la estrategia de liderazgo sustentable en costos basada en los principios recién mencionados. Su cadena de valor, que se muestra de modo simplificado en la figura 3-3, contiene abundantes fuentes de ventaja en muchas actividades de valor. Su ventaja se funda ante todo en la escala y la tecnología patentada, dos de los factores más sustentables. Gallo ha obtenido de manera constante una ventaja de 15% o más sobre sus rivales más importantes. Su fuerza hizo que Coca-Cola abandonara la industria vinícola porque la ventaja de Gallo mermaba su rentabilidad.

La creación de una cadena de valor nueva o reconfigurada constituye la última fuente de sustentabilidad de la ventaja en costos. Los competidores enfrentan casi inevitablemente el alto costo de igualar la cadena. Esto ocurre más que nada entre competidores bien establecidos, quienes encuentran una sólida barrera contra la movilidad cuando abandonan la cadena tradicional de valores del sector industrial. Iowa Beef y Federal Express, por ejemplo, han disfrutado de ventajas duraderas mientras sus rivales se esfuerzan por reaccionar. Los fabricantes japoneses lograrían una ventaja de duración similar en la fundición de aluminio si la reducción carbotérmica resulta un éxito.

Instrumentación y ventaja en costos

Este capítulo se centró en cómo adquirir una ventaja en costos cambiando la estrategia y la manera de realizar las actividades. Pero el éxito del liderazgo en esta área se basa en las habilidades de la compañía para implementar tal ventaja día tras día. Los costos no descienden por sí solos ni por accidente, sino como resultado del trabajo duro y de la atención constante. Las compañías difieren en su habilidad para bajar los costos, aun cuando tengan escalas o volúmenes acumulativos semejantes o cuando se rijan por políticas parecidas. Para mejorar la posición relativa en costos tal vez no se requiera tanto un cambio radical de estrategia como mayor atención por parte de los directivos. Nunca debe suponerse que los costos son lo bastante bajos.

Ningún factor funciona en forma automática. Las economías de escala no se consiguen en una actividad si otras acciones de la organización no se coordinan y aportan lo necesario para operar con fluidez a gran escala. Las decisiones de política no deben

anular las ventajas de escala haciendo proliferar los productos. Las interrelaciones no reducirán los costos a menos que las unidades de negocios afectadas sí coordinen su comportamiento. No se obtienen ventajas de la curva de aprendizaje cuando los ejecutivos no intentan conseguirlas.

La capacidad de conquistar el liderazgo en costos mejora gracias a diversos factores; entre otros, la capacitación y motivación de los empleados, la cultura organizacional, la adopción de programas formales para reducir los costos, la búsqueda constante de la automatización y una firme creencia en que la curva de aprendizaje mejora la capacidad de la compañía para lograr el liderazgo. Todos los miembros de la empresa influyen en el costo. Los líderes cuentan con programas en todas las actividades de valor, no solo en la manufactura; comparan las actividades entre ellas a lo largo del tiempo y entre las unidades de negocios y la competencia. No es exagerado insistir en que los factores simbólicos contribuyen en gran medida a crear el clima propicio para abatir los costos. Los líderes exitosos suelen prestar mucha atención a los costos discrecionales, además de afinar su estrategia para disminuir en lo posible los operativos.

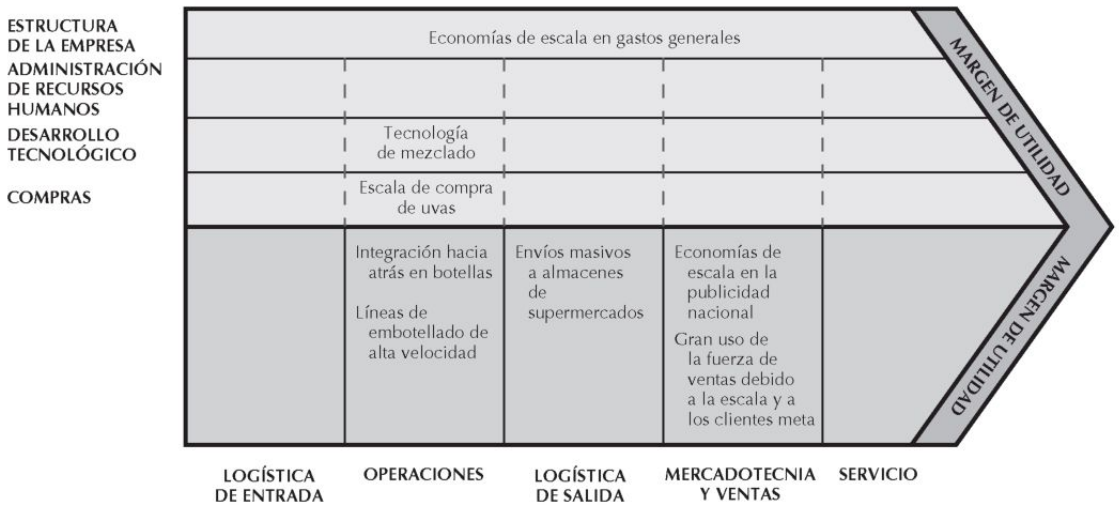

ESTRUCTURA DE LA EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DESARROLLO TECNOLÓGICO
COMPRAS
Economías de escala en gastos generales
Tecnología de mezclado
Escala de compra de uvas
Integración hacia atrás en botellas
Líneas de embotellado de alta velocidad
Envíos masivos a almacenes de supermercados
Economías de escala en la publicidad nacional
Gran uso de la fuerza de ventas debido a la escala y a los clientes meta
MARGEN DE UTILIDAD
MARGEN DE UTILIDAD
LOGÍSTICA DE ENTRADA
OPERACIONES
LOGÍSTICA DE SALIDA
MERCADOTECNIA Y VENTAS
SERVICIO

Figura 3-3. Fuente de la ventaja de costos de Gallo en el vino

Errores y fallas de las estrategias del liderazgo en costos

Muchas compañías no comprenden en forma cabal el comportamiento de sus costos desde una perspectiva estratégica y, por lo mismo, tampoco aprovechan las oportunidades de mejorar su posición relativa en ellos. A continuación se exponen algunos de los errores más comunes que cometen al evaluar su posición y al utilizarla.

Concentrarse de manera exclusiva en el costo de las actividades manufactureras. Cuando se pronuncia la palabra "costo", los administradores piensan en automático en la manufactura. Sin embargo, una parte considerable —aunque no abrumadora— del costo total se genera en actividades como mercadotecnia, ventas, mantenimiento, desarrollo tecnológico e infraestructura. Reciben escasa atención en el análisis de costos. Basta un somero examen de la cadena de valor para deducir pasos que en realidad son simples y permiten reducir bastante la posición en costos. Por ejemplo, los adelantos en las computadoras y en el diseño asistido repercuten de manera profunda en el costo de la investigación.

No dar importancia a la función de adquisiciones. Muchas compañías ponen gran empeño en bajar los costos de la mano de obra, pero prestan poca atención a los insumos comprados. Tienden a ver en ello una función secundaria de asesoría y le destinan pocos recursos gerenciales. El análisis del departamento de compras muchas veces se centra solo en el precio de las principales materias primas. Las compañías a menudo permiten que muchos artículos sean adquiridos por individuos con pocos conocimientos especializados o muy poco motivados para reducir el costo. No se reconocen los nexos entre los insumos y el costo de otras actividades de valor. Algunas

compañías obtienen grandes ahorros con solo introducir cambios pequeños en las prácticas de compras.

Omitir las actividades indirectas o pequeñas. Los programas de abatimiento de costos suelen concentrarse en actividades grandes o directas como la fabricación y el ensamblado de componentes. Rara vez prestan suficiente atención a las que representan una parte pequeña del costo total. A menudo no reparan en absoluto en las actividades indirectas, entre ellas el mantenimiento y los costos regulatorios.

Percepción errónea de los factores de costos. Las compañías se equivocan vez tras vez al diagnosticar sus factores. Por ejemplo, si una posee la mayor participación en el mercado nacional y los costos más bajos, tal vez suponga de manera errónea que la participación determina el costo. Sin embargo, cabe la posibilidad de que el liderazgo se deba a su gran participación regional en las áreas donde opera. A veces, el hecho de no conocer las causas de su ventaja en costos obliga a alguna empresa a tratar de reducirlos disminuyendo la concentración regional. Tal vez dirija sus estrategias defensivas contra los rivales nacionales e ignore la amenaza más grave que plantean los competidores regionales más fuertes.[15]

No saber aprovechar los nexos. Las empresas rara vez reconocen los nexos que inciden en el costo, más que nada, los que tienen con los proveedores y los existentes entre actividades como aseguramiento de la calidad, inspección y mantenimiento. La capacidad de aprovecharlos explica el éxito de muchas compañías japonesas. Matsushita y Canon, entre otras, los reconocen y explotan a pesar de que sus políticas contradicen las prácticas tradicionales de manufactura y compras. Cuando no se reconocen los nexos surgen errores, como exigirle a los departamentos bajar los costos en el mismo monto, aunque en algunos departamentos pueden disminuirse *aumentándolos.*

Reducir los costos en forma contradictoria. A menudo las compañías intentan abatir los costos en formas contradictorias. Tratan de obtener participación en el mercado para disfrutar los beneficios de las economías de escala, al mismo tiempo que las anulan con la proliferación de modelos. Se sitúan cerca de los clientes para ahorrarse el flete, pero insisten en reducir el peso al desarrollar productos nuevos. A veces los factores funcionan en direcciones opuestas, y entonces es necesario reconocer las ventajas y desventajas.

Utilizar de manera equivocada las ventas conjuntas. Con frecuencia las compañías recurren a este tipo de estrategia cuando no reconocen la existencia de segmentos donde los costos se comportan de modo distinto.[16] Los sistemas contables tradicionales rara vez miden todas las diferencias de costo entre productos, clientes, canales o zonas geográficas antes mencionados. Por tanto, es posible ponerles precios excesivos a algunos productos de la línea o a algunos clientes, subsidiando en cambio los que cobran a otros. Por ejemplo, el vino blanco requiere barriles menos caros que el tinto por sus requisitos menos estrictos de añejamiento. Si una vinatería les fija los mismos precios a ambos basándose en el costo promedio, el del vino blanco subsidiará al del vino tinto. El subsidio cruzado incorrecto permite el ingreso de los competidores que conocen los costos y que se sirven de ellos para mejorar los precios del rival y su posición en el mercado. También hay que considerar los embates de las empresas concentradas que solo compiten en los segmentos de altos precios.[17]

Pensar de modo incremental. Los intentos de reducir los costos tratan de conseguir mejoras incrementales en la cadena actual de valor y no encontrar los medios de reconfigurarla. Este tipo de mejoras alcanzan el punto de los rendimientos decrecientes, mientras que la reconfiguración origina un nuevo nivel de costos.

Deteriorar la diferenciación. Con la reducción de costos se deteriora la diferenciación si esta elimina las fuentes de la singularidad de la compañía a los ojos del comprador. Aunque esto es conveniente desde el punto de vista estratégico, ha de ser resultado de una decisión consciente. Los intentos de abatir los costos deberán concentrarse más que nada en actividades que no contribuyan a diferenciar la empresa. Más aún, un líder en costos mejorará su desempeño si en sus actividades introduce la diferenciación siempre que no sea cara.

Pasos del análisis estratégico de los costos

Los métodos descritos en este capítulo se sintetizan describiendo los pasos que conforman el análisis estratégico de los costos:

1. Identificar la cadena apropiada de valor y asignarle los costos y los activos.

2. Diagnosticar los factores de cada actividad y la manera en que interactúan.

3. Identificar las cadenas de valor de la competencia y determinar su costo relativo y las fuentes de las diferencias de costos.

4. Diseñar una estrategia para reducir la posición relativa en costos controlando los factores o reconfigurando la cadena de valor, el valor descendente, o ambos.

5. Garantizar que los esfuerzos tendientes a disminuir los costos no erosionen la diferenciación (o tomar una decisión consciente para deteriorarla).

6. Probar la sustentabilidad de la estrategia tendiente a reducir los costos.

CAPÍTULO

4

Diferenciación

Una compañía se distingue de sus competidores si logra ser especial en algo que sus clientes consideren valioso. La diferenciación es uno de los dos tipos de ventaja competitiva disponibles. La medida en que permite a los competidores en un sector industrial distinguirse entre ellos también es un elemento importante de la estructura de la industria. Pese a la importancia de la diferenciación, a menudo no se conocen bien sus fuentes. Se tiene un concepto demasiado estrecho de ellas. Las compañías ven la diferenciación en función del producto físico o de las prácticas de mercadotecnia y no como provenientes de cualquier parte de la cadena de valor. Son distintas pero no se diferencian porque cultivan modalidades de singularidad que los clientes no aprecian. Con frecuencia, las que lo logran prestan poca atención al costo de la diferenciación o a su sustentabilidad una vez alcanzada.

En este capítulo se ofrece un modelo para analizar la diferenciación y escoger la estrategia más apropiada. Primero trataremos de sus fuentes, que se hallan en cualquier parte de la cadena de valor. Las estrategias más eficaces nacen al coordinar las acciones de todas las partes de una organización, y no solo el departamento de mercadotecnia. Como diferenciación suele ser cara, se indicará cómo calcular su costo y cómo varía según los competidores. A continuación se explicará la manera de

diagnosticar qué tipos de diferenciación crean valor para el cliente con base en su cadena de valor. En seguida se mostrará cómo traducir el análisis del comprador en criterios específicos de la compra. Por último, se usarán esos conceptos para describir la forma de escoger una estrategia de diferenciación y así poner de relieve algunos errores comunes al hacerlo.

Fuentes de la diferenciación

Una empresa se diferencia de sus rivales cuando ofrece algo especial que los compradores aprecian, diferente de un precio bajo. La diferenciación le permite imponer un precio elevado, vender más de su producto a cierto precio u obtener beneficios equivalentes, como mayor lealtad de los clientes durante las depresiones cíclicas o estacionales.[1] Además facilita un desempeño sobresaliente si el precio supera los costos adicionales de ser especial. La diferenciación de una compañía puede atraer un numeroso grupo de compradores en una industria o solo un subconjunto de los que tienen ciertas necesidades. Así, Brooks Brothers atrae a los que desean ropa tradicional, aunque mucha gente piensa que sus productos son demasiado conservadores. En este capítulo se cubren los aspectos generales de la diferenciación; el capítulo 7 muestra cómo las divergencias en las necesidades del comprador dentro de un sector industrial generan oportunidades para diferenciarse mediante la concentración.

Diferenciación y la cadena de valor

La diferenciación no se comprende viendo la organización en su conjunto, sino que proviene de las actividades concretas que realiza y de la manera en que afectan al comprador.[2] Tiene su origen en la cadena de valor. De hecho, cualquier actividad constituye una fuente potencial de singularidad. La adquisición de materias primas y otros insumos incide en el desempeño del producto final y, por tanto, en la diferenciación. Por ejemplo, Heineken presta gran atención a la calidad y a la pureza de los

ingredientes de su cerveza y utiliza la misma cepa de levadura. Por su parte, Steinway contrata a técnicos calificados que seleccionan los materiales más finos para sus pianos. Y Michelin es más selectiva que sus competidores en los grados del hule de sus llantas.

Otros diferenciadores exitosos han logrado la singularidad mediante otras actividades primarias y de soporte. Las relacionadas con el desarrollo tecnológico permiten preparar diseños que ofrecen un desempeño especial del producto, como lo hizo Cray Research en las supercomputadoras. Las actividades relacionadas con las operaciones afectan a las siguientes formas de singularidad: aspecto, conformidad con las especificaciones y confiabilidad. Perdue ha consolidado su diferenciación en pollos frescos controlando de manera rigurosa las condiciones de crecimiento y dándoles caléndula para mejorar su color. El sistema logístico de salida determina la rapidez y la uniformidad de las entregas. Por ejemplo, Federal Express estableció un sistema integrado en su centro de Memphis que ofrece un nivel de confiabilidad de las entregas nunca antes visto desde que entró en la industria de paquetes pequeños. Las actividades de mercadotecnia y ventas también repercuten en la diferenciación. Así, la fuerza de ventas de Timken ayuda a sus clientes a utilizar de manera más eficiente las chumaceras de rodillos en sus procesos de manufactura.

La figura 4-1 muestra gráficamente cómo cualquier actividad de la cadena de valor facilita la diferenciación. Aun cuando el producto físico sea un artículo de consumo básico, otras actividades originan una diferenciación notable. Asimismo, las actividades indirectas como el mantenimiento o la programación la favorecen, lo mismo que las actividades directas, entre ellas el ensamblado y el procesamiento de pedidos. Por ejemplo, un edificio sin polvo ni emanaciones reducirá de manera drástica las tasas de defectos en la fabricación de semiconductores.

No obstante, las actividades de valor que representan un pequeño porcentaje del costo total pueden influir en gran medida en la diferenciación. Así, la inspección quizá constituya apenas 1% del costo, pero enviar un paquete defectuoso de medicamentos a un cliente tendrá grandes repercusiones negativas en la diferenciación percibida de la empresa

farmacéutica. Por tanto, las cadenas de valor creadas para realizar el análisis estratégico de costos quizá no aíslen todas las actividades importantes para la diferenciación. Su análisis exige una división más sutil de algunas actividades de valor, mientras que otras podrán agregarse si inciden poco en ella.

Una organización también se distingue a través de la amplitud de sus actividades o de su alcance competitivo. Crown Cork and Seal ofrece tapas de botella, y maquinaria de llenado, además de latas. Así, brinda a sus clientes una línea completa de servicios de empaquetado, y sus conocimientos especializados en este tipo de maquinaria le dan más credibilidad y facilitan su acceso a la venta de latas. La amplitud de actividades de Citicorp en los servicios financieros acrecienta su reputación, permitiendo además a sus canales ofrecer una gama más extensa de productos. Otros factores de la diferenciación provienen de un gran alcance competitivo; por ejemplo:

❖ capacidad para atender las necesidades del cliente en cualquier lugar,

❖ mantenimiento simplificado para el cliente si las filosofías concernientes a las refacciones y al diseño se aplican en una línea extensa,

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS
DESARROLLO TECNOLÓGICO
COMPRAS
Apoyo de la alta dirección a la venta
Instalaciones que mejoran la imagen de la empresa
Excelente sistema administrativo de información
Excelente capacitación del personal
Políticas de empleados estables
Programa de calidad de la vida laboral
Programas para atraer a los mejores científicos e ingenieros
Incentivos de ventas para retener a los mejores vendedores
Reclutamiento del mejor personal capacitado de ventas y de servicio
Capacitación exhaustiva de los técnicos de servicio
Magnífica tecnología de manejo y clasificación de material
Equipo patentado de aseguramiento de la calidad
Características especiales del producto
Rápida introducción de modelos
Proceso o máquinas especiales de producción
Procedimientos automatizados de inspección
Programación especial de vehículos
Software
Vehículos o contenedores para propósitos especiales
Soporte a la ingeniería de aplicaciones
Investigación sobresaliente de medios
Cotización rápida para modelos adaptados
Técnicas de servicio avanzado
Transporte confiable de entregas a la empresa
Materias primas de gran calidad
Componentes de gran calidad
Almacenes en la mejor ubicación
Transportistas que reducen al mínimo el daño
Colocación conveniente en medios
Posicionamiento e imagen del producto
Refacciones de gran calidad
Manejo de suministros que disminuye al mínimo el daño o el deterioro
Puntualidad de suministro al proceso de manufactura
Rigurosa conformidad con las especificaciones
Aspecto atractivo del producto
Sensibilidad al cambio de especificaciones
Bajo porcentaje de defectos
Poco tiempo al fabricante
Entrega rápida y oportuna
Procesamiento exacto y adecuado de los pedidos
Manejo que reduce al mínimo el daño
Alto nivel y calidad de publicidad
Gran calidad y cobertura de la fuerza de ventas
Relaciones personales con los canales o clientes
Excelente literatura técnica y otros auxiliares de ventas
Promoción amplia
Grandes facilidades de crédito para compradores o canales
Instalación rápida
Servicio de alta calidad
Existencias completas en el campo de repuestos
Instrucción completa del comprador
MARGEN DE UTILIDAD
MARGEN DE UTILIDAD
LOGÍSTICA DE ENTRADA
OPERACIONES
LOGÍSTICA DE SALIDA
MERCADOTECNIA Y VENTAS
SERVICIO

Figura 4-1. Fuentes representativas de diferenciación en la cadena de valor

❖ un solo punto donde el cliente puede comprar,

❖ un solo punto de servicio al cliente,

❖ magnífica compatibilidad entre los productos.

En general, si se quiere obtener los beneficios anteriores es preciso uniformar o coordinar las actividades.

La diferenciación también se consigue con el flujo descendente. Los canales de distribución son una fuente poderosa de singularidad; mejoran la reputación de la compañía, el servicio, la educación del cliente y muchos otros factores. Por ejemplo, en la industria refresquera los embotelladores independientes son decisivos para la diferenciación. Coca-Cola y Pepsi-Cola dedican mucha atención y dinero a mejorar sus embotelladoras y su eficacia. La primera diferenciación prepara la venta de las menos eficientes para reemplazarlas con otras más funcionales. En forma análoga, los observadores reconocen a los distribuidores de Caterpillar Tractor el mérito de constituir una fuente importante de diferenciación para la corporación. En promedio, los casi 250 distribuidores son sin duda los más grandes en la industria, y su tamaño les permite dar un servicio completo y financiar a los clientes. La distribución selectiva a través de establecimientos bien escogidos ha resultado una fuente bastante importante de diferenciación para firmas como Estée Lauder y Hathaway.

Por medio de acciones como las siguientes, las empresas mejoran la función que los canales cumplen en la diferenciación:

❖ seleccionar canales para lograr la uniformidad en las instalaciones, en la capacidad o imagen,

❖ establecer normas y políticas de cómo deben operar los canales,

❖ proporcionarles materiales de publicidad y capacitación,

❖ financiarlos para que concedan crédito a los prospectos.

A menudo se confunde el concepto de calidad con el de diferenciación. Este incluye a aquel, pero es mucho más amplio. En general, la calidad se asocia al producto físico. Las estrategias de diferenciación tratan de crear valor para el cliente a todo lo largo de la cadena.

Factores de la singularidad

La singularidad de una compañía en una actividad relacionada con el valor depende de una serie de factores básicos, semejantes a los del costo, que se explican en el capítulo 3. Son el motivo fundamental por el cual una actividad es única. Si no se los identifica, la compañía no podrá desarrollar a plenitud los medios para crear nuevas clases de diferenciación ni diagnosticar lo sustentable de la diferenciación actual.

A continuación se exponen los principales factores de la singularidad, ordenados por su prominencia.

Decisiones de política. Las organizaciones toman decisiones de política acerca de cuáles actividades realizar y cómo realizarlas. Esas decisiones son tal vez el factor más importante. John Manville opta por impartirles a sus clientes una capacitación bastante completa en la instalación de los productos para techado; por su parte, Grey Poupon anuncia una mostaza con una inversión mucho mayor a la que se acostumbra en ese sector industrial. En conclusión, gran parte de la singularidad es discrecional.

He aquí algunas decisiones de política que favorecen la singularidad:

❖ características del producto y desempeño prometido,

❖ servicios prestados (crédito, entrega o reparaciones),

❖ intensidad de una actividad (nivel de inversión en la publicidad),

❖ contenido de una actividad (información suministrada en el procesamiento de los pedidos),

❖ tecnología utilizada en la ejecución de una actividad (precisión de las herramientas de las máquinas, computarización del procesamiento de pedidos),

❖ calidad de los insumos adquiridos para una actividad,

❖ procedimientos que rigen las acciones del personal en una actividad (procedimientos de servicios, índole de las visitas de ventas, frecuencia de la inspección o del muestreo),

❖ nivel de habilidades y experiencia del personal utilizado en una actividad y capacitación impartida,

❖ información empleada para controlar una actividad (temperatura, presión y variables con que se controla una reacción química).

Nexos. A menudo la singularidad nace de los nexos dentro de la cadena de valor o con los proveedores y los canales que se utilizan. Los nexos la favorecen si la forma de efectuar una actividad influye en el desempeño de otra.

Nexos dentro de la cadena de valor. Para satisfacer las necesidades del cliente a menudo es preciso coordinar las actividades ligadas. Por ejemplo, el tiempo de entrega suele depender no solo de la logística de salida, sino también de la rapidez del procesamiento de pedidos y de la frecuencia de las visitas de ventas para levantar pedidos. Asimismo, con la coordinación entre la fuerza de ventas y la organización de los servicios se logra un servicio más sensible al cliente. Para atender las necesidades del cliente en forma especial hay que optimizar las actividades vinculadas. En varias industrias, como la de copiadoras y semiconductores, los japoneses han conseguido reducir en gran medida las tasas de defectos al modificar las actividades que influyen en ellos en vez de basarse en una sola actividad de valor como la inspección. Con una inversión más fuerte en las actividades indirectas —como el mantenimiento— se mejora el desempeño de las actividades directas, como el acabado o la impresión.

NEXOS CON LOS PROVEEDORES. En ocasiones la singularidad con que se satisfacen las necesidades del comprador proviene de la coordinación con los proveedores. Así, una estrecha coordinación con ellos acorta el tiempo del desarrollo de modelos nuevos, si afinan sus procedimientos para producir las partes al mismo tiempo que la compañía termina el diseño del equipo para fabricar el nuevo modelo. A veces los esfuerzos de la fuerza de ventas de los proveedores en favor de los clientes de la compañía le ayudan a diferenciar su producto.

NEXOS CON LOS CANALES. Facilitan la singularidad en varias formas. A menudo se consigue coordinándose con los canales u optimizando en forma conjunta la división de las actividades entre ellos y la compañía. A continuación se mencionan algunos ejemplos de ello:

❖ capacitar los canales en la venta y en otras prácticas de negocios,

❖ realizar actividades conjuntas de venta con ellos,

❖ subsidiar la inversión de los canales en personal, en instalaciones y en la ejecución de otras actividades.

Oportunidad. La singularidad puede deberse al momento en que una firma empezó a realizar una actividad. Así, ser la primera en adoptar una imagen del producto impide que otras lo hagan y garantiza la singularidad. Esta es una de las fuentes de diferenciación de Gerber en la industria de alimentos para bebés. La aprobación temprana de sus lentes de contacto por los organismos reguladores le confirió a Bausch and Lomb su diferenciación. En otros sectores industriales, realizar una entrada tardía puede permitir utilizar la tecnología más moderna y, en consecuencia, diferenciarse. En el capítulo 5 se examinan más a fondo las ventajas de los participantes tempranos y tardíos.

Ubicación. Algunas veces la singularidad se debe a la ubicación. Por ejemplo, un banco al detalle ubica sus sucursales y cajeros automáticos en los lugares más accesibles.

Interrelaciones. La singularidad de una actividad de valor se obtiene compartiéndola con las unidades hermanas de negocios. El vendedor estará en condiciones de darle al cliente un mejor servicio si la fuerza de ventas en los seguros y en otros productos financieros se comparte, como empiezan a hacerlo algunas de las empresas más importantes. En el capítulo 9 se explica el análisis de las interrelaciones.

Aprendizaje y desbordamiento. La singularidad en una actividad es resultado de aprender cómo realizarla mejor. Así, la calidad uniforme de un proceso de manufactura proviene del aprendizaje. Al igual que el costo, el desbordamiento del aprendizaje hacia los competidores deteriora su aportación a la diferenciación. Una diferenciación sustentable solo se logra con el aprendizaje patentado.

Integración. El nivel de integración de una firma la hace única. La integración a nuevas actividades de valor produce este efecto porque la firma está en mejores condiciones de controlar la ejecución de las actividades o de coordinarlas con otras. También hace que más actividades se conviertan en fuente de diferenciación. Por ejemplo, ofrecer un servicio en la empresa en vez de delegarlo a los proveedores le permitirá ser la única que lo ofrezca o prestarlo en forma distinta a como lo hacen sus rivales. La integración abarca no solo las actividades de los proveedores o de los canales, sino también las que el cliente efectúa en la actualidad. Por ejemplo, American Hospital Supply conecta los hospitales a su sistema de cómputo y permite ordenar en línea; de ese modo prescinde de algunas actividades de los compradores y se diferencia de sus competidores. A veces la integración facilita la obtención de nexos con los proveedores, y la reducción de la integración frente a la competencia es una fuente de diferenciación en algunos sectores industriales. Por ejemplo, con la desintegración es posible aprovechar las capacidades de los proveedores o de los canales independientes.

Escala. Una gran escala permite llevar a cabo una actividad en forma especial, lo que no es posible con un volumen más pequeño. En parte, la escala de Hertz en la industria de renta de automóviles es la base de su diferenciación. Sus numerosas sucursales en todas las regiones de Estados Unidos permiten recoger y entregar los automóviles, así como un servicio de campo más rápido. El tipo de escala que facilita la diferenciación varía: en Hertz es el número de lugares de alquiler y de servicio; en otras industrias podría ser la escala de la planta que permite tolerancias exactas debido a un equipo de gran velocidad. Pero algunas veces la escala deteriora la singularidad de una actividad; por ejemplo, aminora la flexibilidad de firmas relacionadas con la moda ante las necesidades de la gente.

Factores institucionales. En ocasiones influye de modo decisivo en el carácter de la empresa. Asimismo, una buena relación con el sindicato le permitirá formular definiciones especiales de los puestos.

Los factores de la singularidad varían en las actividades y también difieren entre las industrias respecto a la misma actividad. Interactúan para determinar el grado de singularidad. Las compañías deben examinar todas sus áreas para averiguar en qué factor o factores se basa. Ello resultará decisivo para la sustentabilidad de la diferenciación porque algunos factores la favorecen más que otros. Por ejemplo, las decisiones de política son más fáciles de imitar que la singularidad que se obtiene con las interrelaciones o aprovechando los nexos. Cuando una compañía conoce las causas de su singularidad, tendrá la seguridad de que no las deteriorará. Por último, los factores sugieren nuevas fuentes de diferenciación.

El costo de la diferenciación

La diferenciación es bastante cara. A menudo una compañía incurre en costos especiales porque la singularidad le exige realizar las actividades de valor mejor que sus competidores. Así, para ofrecer un excelente apoyo a la ingeniería de aplicaciones se requieren más ingenieros, y la fuerza calificada de ventas cuesta más que una que no lo esté. La obtención de mayor durabilidad de los productos quizá requiera más contenido de materiales o materiales más caros; por ejemplo, los medidores de agua de Rockwell duran más que los de la competencia porque contienen más bronce.

Es evidente que algunos tipos de diferenciación son más costosos que otros. Por ejemplo, la que se obtiene con una excelente coordinación de las actividades relacionadas de valor tal vez no acreciente mucho el costo; tampoco se incrementa demasiado mediante un desempeño más satisfactorio del producto que se debe a tolerancias más reducidas de las partes obtenidas mediante un centro de maquinado automático. En la industria de locomotoras diesel, las tolerancias más altas que se consiguen con la automatización aumentan el ahorro de combustible con un bajo costo adicional. Asimismo, cuando la diferenciación se alcanza incorporando más características del producto, el costo será mayor que cuando se logre mediante características distintas pero más convenientes.

El costo de la diferenciación refleja los factores de las actividades de valor en que se funda la singularidad. La relación entre ellos adopta dos formas relacionadas:

❖ lo que hace especial una actividad (factores de la singularidad) repercute en los factores de los costos,

❖ los factores afectan al costo de ser especial.

En la búsqueda de la diferenciación, una empresa a menudo influye de manera negativa en una actividad y agrega costos en forma deliberada. Por ejemplo, cuando acerca una actividad al cliente, quizá se incremente el costo por el efecto del factor de costos de la ubicación. Smith International logró la diferenciación en los taladros al conservar inventarios grandes y más accesibles en el campo, pero se incrementó su costo.

Al mismo tiempo que la singularidad a menudo eleva el costo al influir en sus factores, estos determinan el precio de la diferenciación. La posición de una firma en ellos decidirá cuánto costará una estrategia de diferenciación frente a los competidores. Por ejemplo, el costo de conseguir una cobertura completa mediante la fuerza de ventas se verá afectado por el hecho de que haya economías de escala en su operación. Las economías de escala pueden reducir el costo del aumento de la cobertura y hacerla menos cara para una firma con una gran participación en el mercado local.

El costo de la diferenciación recibe el fuerte influjo de la escala, las interrelaciones, el aprendizaje y la oportunidad. Aunque la escala la facilita, con mucha frecuencia incide en su costo; por ejemplo, determina el de la decisión de política de realizar una publicidad intensiva o el costo de una introducción rápida de nuevos modelos. Al compartir también se aminora el costo de la diferenciación: la fuerza de ventas de IBM, bastante capacitada y con años de experiencia, se vuelve menos cara al compartirla

entre varios productos afines de oficina. Si una organización desciende con mayor rapidez por la curva de aprendizaje en una actividad diferenciadora, obtendrá una ventaja en costos; en cambio, si se mueve temprano, disminuirá el costo en áreas como publicidad, donde se acumula la plusvalía u otros activos intangibles.

Así, los factores de costos intervienen de modo decisivo en el éxito de las estrategias de diferenciación y tienen grandes consecuencias para la competencia. Si las empresas ocupan distintas posiciones en algunos aspectos importantes, el costo para lograr la singularidad en el área en cuestión se verá afectado. Asimismo, las modalidades de la diferenciación les costarán más o menos; ellas dependen de su situación en los factores de dichas actividades. Fabricar partes con mayor precisión, mediante la automatización, será menos caro para una compañía que comparte el centro de maquinaria computarizada por conducto de interrelaciones que para la que no pueda hacerlo. Por su parte, Black & Decker introduce sus herramientas eléctricas con mayor rapidez que la competencia, pero en proporción le cuesta menos por su enorme participación en el mercado mundial. En un caso extremo, una organización puede tener ese tipo de ventaja al diferenciar una actividad de valor cuyo costo sea menor que el de otra que no trata de ser única en ella. Ello explica por qué a veces es posible tener un costo bajo y diferencias, según se señaló en el capítulo 1.

Algunas veces el hecho de hacer única una actividad también aminora el costo. Así, si la integración es un factor, hará que una actividad sea especial y al mismo tiempo disminuirá el costo. No obstante, cuando se consigue la diferenciación y se aminora el costo de manera simultánea es por lo siguiente: 1) *no se han explotado a plenitud todas las oportunidades que permiten reducirlo;* 2) antes se juzgaba inconveniente ser único en una actividad; 3) ocurrió una innovación trascendente que los rivales no han adoptado, como un nuevo proceso automatizado que abate los costos y mejora la calidad.

A menudo no se aprovechan las oportunidades para reducir el costo coordinando las actividades conexas que también mejoran la diferenciación. Por ejemplo, con una mejor coordinación de cotización, compras y programas de manufactura se disminuye el costo del inventario, a la vez que se abrevia el tiempo de entrega.

Una inspección más exhaustiva de los proveedores reduce su precio, al tiempo que aumenta la confiabilidad del producto final. Las oportunidades inexplotadas de hacerlo mediante los nexos que también afectan a la calidad justifica aquello de que “la calidad es gratuita”. Con todo, existe la posibilidad de mejorar la diferenciación y disminuir el costo al mismo tiempo por medio de nexos, porque no se ha aprovechado por completo la reducción de costos y no porque la diferenciación resulte cara.

Es común que si una compañía reduce de modo agresivo sus costos, los intentos de conseguir la singularidad los eleve. Asimismo, una vez que los competidores imitan una gran innovación, la que la hizo podrá mantener la diferenciación solo agregando costos. Por ello, al evaluar el costo de la diferenciación es preciso comparar el de ser único en una actividad con el de ser igual a los competidores.

Diferenciación y valor para el cliente

La singularidad no produce diferenciación si no es valiosa para los compradores. Una empresa diferenciadora exitosa encuentra la manera de crear un valor para ellos y que genere un precio alto (mayor que el costo adicional). El punto de partida para entender qué es valioso para el cliente es su cadena de valor. Él posee cadenas constituidas por las actividades que realizan, lo mismo que la empresa, como se señaló en el capítulo 2.[3] El servicio o producto es un insumo adquirido para la cadena de valor del cliente. Por ejemplo, el acero es una materia prima que suele cortarse, doblarse, maquinarse o convertirse en alguna otra forma en el proceso de producción para formar parte de los componentes y del producto final. La cadena de valor del cliente determina cómo se utilizará en la práctica y también otros efectos que tendrá en sus actividades personales. Estas a su vez

determinan sus necesidades y constituyen el fundamento de sus valores y de la diferenciación.

Aunque las cadenas son más fáciles de visualizar tratándose de clientes industriales, comerciales o institucionales, el consumidor individual también posee la suya. Estas cadenas representan la secuencia de actividades realizadas por una familia y sus miembros en las cuales encaja un producto o servicio. Para entender cómo un producto se ajusta a la cadena de valor de una familia es preciso identificar las actividades en que interviene de modo directo o indirecto, pero en general no sucede en todas ellas. La televisión divierte a varios de sus miembros durante algunos momentos del día y forma el ruido de trasfondo durante otros; ellos lo encienden y apagan varias veces al día y cambian de canal una y otra vez. Los cheques de viajero se compran en un banco y luego se emplean de manera esporádica durante las vacaciones o en un viaje de negocios. Para rescatar los cheques adicionales después del viaje hay que acudir al banco, es decir, se guardan muchos cheques para viajes futuros. La cadena de valor de un cliente comercial, institucional o industrial refleja su estrategia y método de implantación, mientras que la de una familia refleja los hábitos y necesidades de sus miembros. Sin embargo, lo valioso de ambos tipos de comprador es la forma en que un producto y la firma que lo ofrece influyen en la cadena del cliente.

Valor para el cliente

Una compañía crea un valor para el cliente que justifica un precio alto (o la preferencia con igualdad de precios) por medio de dos mecanismos:[4]

❖ reducción del costo del comprador,[5]

❖ mejoramiento del desempeño del comprador.

En el caso de clientes industriales, comerciales e institucionales, la diferenciación exige que la compañía esté en condiciones inmejorables de *crear una ventaja competitiva para ellos en otras* que no se limite a venderles a menor precio. Si logra disminuir su costo o mejorar su desempeño, los clientes estarán dispuestos a pagar un precio alto. Por ejemplo, si los componentes suministrados por un prestigiado proveedor de partes de bicicletas le permiten al ensamblador mejorar la diferenciación y por ello cobrar un precio más elevado, este último estará dispuesto a pagar más por los componentes. Por ejemplo, el cliente estaría dispuesto a pagar más si la copiadora Ektaprint de Kodak reducía el costo de una serie terminada de documentos con un alimentador de recirculación y el de una engrapadora automática en línea que disminuyera la nómina del cliente. En ambos casos la firma logró mejorar la ventaja competitiva del cliente, aunque no le vendió su producto a un precio más bajo.

El mismo principio se aplica a las familias y al consumidor individual, aunque a veces la medición del costo para el cliente es más sutil y, en particular, su desempeño. En el caso de las familias, no solo se incluyen los costos financieros sino también los del tiempo y la comodidad. El costo del tiempo refleja la oportunidad de utilizar el producto en otras partes, lo mismo que el costo implícito de la frustración, la molestia y el cansancio. El valor para el comprador se obtiene al rebajar estos costos. A un refrigerador que consuma menos electricidad que otros podrá ponérsele un precio alto. Una aspiradora que ahorra tiempo al usuario y cansa menos también será valiosa para la familia. Ofrecer mercadotecnia directa para ahorrar tiempo de compra comparativa quizá no sea valioso si a una persona le gusta ir de compras.

Si se quiere mejorar el desempeño de la compra para el consumidor hay que elevar su nivel de satisfacción o atender sus necesidades. Por ejemplo, la gente estará dispuesta a pagar más si una mejor imagen de la televisión y un tiempo menor de calentamiento le procuran más satisfacción al verla. El estatus o prestigio son necesidades tan importantes como las características de un producto o su calidad. Es difícil juzgar el desempeño de la compra para el consumidor, pero sus cadenas de valor indicarán los aspectos importantes de la satisfacción.

Los clientes industriales, comerciales e institucionales a veces se asemejan a los consumidores cuando sus objetivos no son solo el crecimiento de las utilidades o de los ingresos. En ocasiones aprecian mucho al proveedor que ofrece satisfacción o prestigio a los ejecutivos u otros empleados, aun cuando no contribuya a las ganancias de la empresa. Ello refleja las diferencias existentes entre las metas de los empleados y las de la empresa. De modo análogo, un hospital aprecia un dispositivo de diagnóstico que permite administrar un tratamiento más adecuado, aunque el hospital no obtenga mayores utilidades. Ello indica la meta de darle buena atención al paciente y el hecho de que muchos hospitales son instituciones no lucrativas. Aun siendo lucrativas, muchas organizaciones tienen otras metas, además de la rentabilidad, que forman parte del valor del cliente.

Cadena de valor y el valor para el cliente

Una compañía reduce los costos del comprador o mejora el desempeño de este incidiendo la cadena de valor de él a través de la suya. Incide en ella con solo influir en una de sus actividades. Sin embargo, a menudo un producto tendrá impactos directos e indirectos en la cadena del cliente que rebasan la actividad donde se emplea el producto. Por ejemplo, el peso es un factor importante en una máquina de escribir portátil, aunque no lo es si la actividad del comprador es solo mecanografiar. Más aún, una firma suele incidir en el cliente no solo mediante su producto, sino a través de actividades como el sistema logístico, el sistema de recepción de pedidos, la fuerza de ventas y el grupo de ingeniería de aplicaciones. Incluso las actividades que constituyen una parte pequeña del costo total repercuten de manera profunda en la diferenciación. Algunas veces el comprador tiene contacto individual con sus actividades de valor

(la fuerza de ventas, por ejemplo); otras veces solo observa el resultado de una serie de actividades (una entrega a tiempo o tardía). En conclusión, el valor que crea para el cliente depende de todos los nexos entre su cadena de valor y la de este, representada en el esquema de la figura 4-2.

Los camiones pesados constituyen un ejemplo útil de conexiones múltiples. Un camión influye de manera directa en los costos logísticos del cliente, los cuales dependen de la capacidad de carga, de la facilidad de carga y descarga, los costos del combustible y mantenimiento. También repercutirá en forma indirecta en otros costos. Su capacidad incidirá en la frecuencia con que el cliente efectúa las entregas. El camión influye en la calidad por el movimiento a que somete la carga, así como por las condiciones de temperatura y humedad durante el trayecto. A veces afecta los costos del empaque, lo cual depende de la protección requerida para evitar daños. Por último, influye de manera incremental en la identidad de la marca por su aspecto y por la visibilidad del logotipo impreso en los costados.

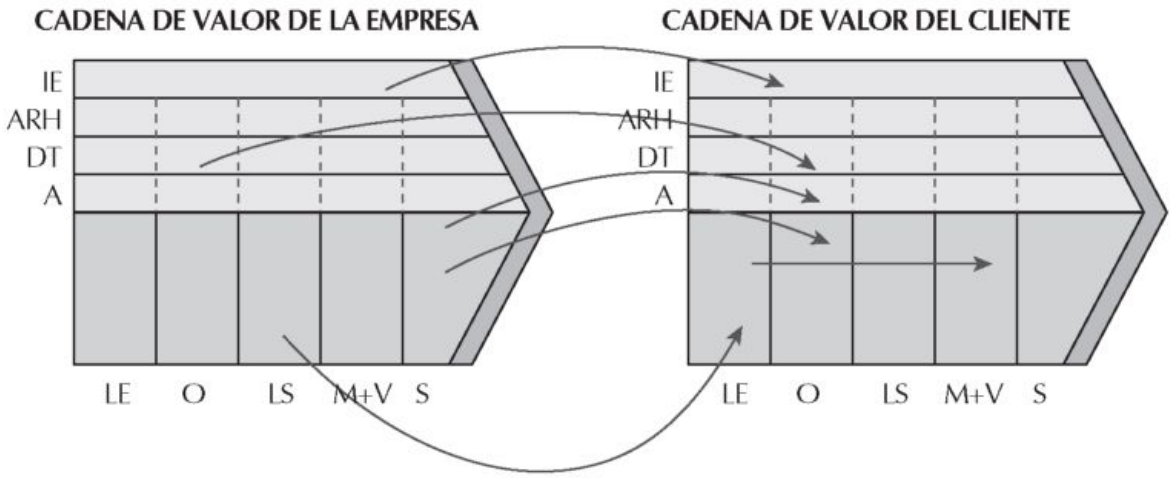


Figura 4-2. Nexos representativos entre la cadena de valor de la empresa y la cadena del cliente

El camión no solo incidirá en la cadena de valor del cliente, tal vez lo afecten otras actividades de valor del fabricante. La disponibilidad de las refacciones repercutirá en el tiempo ocioso del cliente. Las políticas de crédito influirán en el costo de financiar el camión. La calidad de la fuerza de ventas del fabricante quizá determine la utilidad de sus recomendaciones acerca de nuevos procedimientos de mantenimiento y formas de uso de los camiones. Los nexos anteriores entre las actividades de valor del fabricante y el cliente incrementan o disminuyen el costo de este último o su desempeño. El principio se cumple también en el caso de las familias.

En realidad, los nexos relevantes entre una empresa y la cadena de valor de su cliente dependen de cómo se utilice el producto, no solo del uso proyectado. Hasta el producto diseñado de manera más escrupulosa puede tener un desempeño insatisfactorio si el comprador no sabe instalarlo, operarlo o darle mantenimiento, o si le da otro uso. Por ejemplo, un ama de casa obtendrá terribles resultados de un alimento congelado si lo cuece a temperatura equivocada. Y una máquina pronto se descompondrá si no se le aceitan las piezas de manera correcta.

Todo impacto que una firma tenga en la cadena de valor de su cliente —entre otros aspectos, los nexos entre sus actividades respectivas— significa una oportunidad de diferenciarse. Cuanto más influya un producto en la cadena de valor del comprador (de manera directa o indirecta), mayores posibilidades habrá de diferenciar y más alto será el nivel global que puede obtenerse. Así, un fabricante de camiones que conozca a la perfección cómo lograr este influjo no solo podrá diseñar un camión que ofrezca mayores beneficios, sino que estará en condiciones de realizar otras actividades de valor como mantenimiento, suministro de refacciones y financiamiento para ser más valioso.

En conclusión, la diferenciación nace de todos los nexos entre una empresa y su cliente, en los cuales ella es única. Esta característica de la actividad determina su grado de impacto directo e indirecto en el costo del comprador o en su desempeño. El nivel global de diferenciación constituye el valor acumulativo que para el cliente tiene la singularidad a lo largo de su cadena de valor. El valor acumulativo se calcula y constituye el límite superior del precio alto que se fija frente a la competencia. El precio alto real será menor en la práctica, puesto que la empresa está obligada a *compartir con el comprador parte del valor* que crea para darle un incentivo.

Reducción del costo del cliente

Todo cuanto pueda hacerse para reducir el costo total de utilizar un producto u otros costos del comprador es un criterio de diferenciación. Las acciones que aminoran el costo de las actividades del cliente y que representan una parte considerable del costo total representan las mejores oportunidades. A menudo hay muchas formas de disminuir el gasto, si la compañía conoce bien cómo utilizan los clientes el producto y cómo las actividades de mercadotecnia, de entrega y de otra índole inciden en él.

Es posible disminuir el costo del cliente en varias formas:[6]

❖ Reducir el costo de entrega, instalación o financiamiento.

❖ Reducir la tasa requerida de uso del producto.

❖ Reducir el costo directo de usar el producto, como mano de obra, combustible, mantenimiento, espacio requerido.

❖ Reducir el costo indirecto de usar el producto, esto es, el impacto que este último tiene en otras actividades de valor. Por ejemplo, con un componente ligero se aminora el costo del transporte del producto final.

❖ Reducir el costo del cliente en otras actividades de valor no relacionadas con el producto físico.

❖ Reducir el riesgo de fracaso del producto y con ello el costo previsto del fracaso.

En la tabla 4-1 se enlistan algunas formas en que el producto también reduce el costo directo de su uso. Además de reducir el costo del cliente mediante las características del producto, como se aprecia en los ejemplos de la tabla, el costo del uso disminuye mediante muchas otras actividades de valor. Con la confiabilidad de las entregas se disminuye el inventario del cliente y el tiempo ocioso con breves cortes de entrega en el suministro de las partes. Los procedimientos de pedidos y facturación baja los costos contables y de adquisición. Así, el sistema de pedidos en línea implantado por American Hospital Supply permite que los empleados menos calificados y de bajas percepciones coloquen pedidos en vez de los agentes de compras. Mediante asesoría o asistencia técnica al cliente también se reducen sus costos. Intel, por ejemplo, ha diseñado un sistema para ayudar a los compradores a diseñar sus microprocesadores a bajo precio e incorporarlos con prontitud a sus productos. Además, una compañía puede asumir algunas funciones del cliente, con lo cual se integrará hacia adelante en su cadena de valor; en la venta al mayoreo, Napco surte los estantes de sus clientes, fija precio a los bienes y reemplaza los artículos cuyo desplazamiento es lento.[7]

Otros ejemplos más extensos muestran cómo las organizaciones disminuyeron el costo de sus clientes y así lograron la diferenciación. Las copiadoras de Kodak antes descritas reducían el costo de fabricar copias cotejadas y engrapadas. Xerox, el líder de la industria, se había centrado en la rapidez del copiado, sin considerar el costo total que paga el cliente por utilizarlas. En la industria de las mudanzas, Bekins garantiza la fecha de carga y descarga, un precio fijo por el servicio que se cotiza por anticipado, una bonificación de 100 USD al cliente si no la realiza a tiempo y el reembolso de los bienes dañados basado en el precio de reposición y no en el de compra. Todo ello aminora el

costo directo e indirecto de la mudanza (y procura además la tranquilidad). En la industria de los sujetadores, Velcro aplica un sistema con muchos ganchos pequeños de plástico que se conectan a un cojín fibroso. Estos son de más fácil instalación que otras modalidades de dispositivos de sujeción y permiten prescindir de mano de obra calificada en los pasos de sujeción en la línea de ensamblado.

Tabla 4-1. Características representativas del producto que reducen el costo directo de uso del cliente

Factor diferenciador	Ejemplo
Disminución del uso del producto para lograr un beneficio equivalente (porcentaje de desperdicios, por ejemplo)	Hojas de acero cortadas al tamaño requerido
Menor tiempo de procesamiento	Unir pronto los sujetadores
Menores costos de mano de obra (menores aportaciones de la mano de obra, menos capacitación y menos mano de obra calificada requerida)	Marcadores automáticos
Reducción de la cantidad de insumos o de equipo auxiliar requerido (combustible, electricidad, protección contra la interferencia, etcétera)	Refrigerador que consume poca energía
Disminución del mantenimiento y refacciones que se requieren o facilidad de mantenimiento	Copiadoras confiables
Menos tiempo improductivo u ocioso	Envíos con carga rápida
Menos ajuste o monitoreo requeridos	Pinturas de calidad uniforme
Disminución del costo del fracaso o del riesgo	Equipo para prevenir explosiones en pozos petroleros
Menores costos de instalación	Material para techado con hojas individuales
Menos inspección requerida de materiales recibidos	Semiconductores
Menor tiempo de instalación	Máquinas-herramienta programables
Tiempo más rápido de procesamiento	Aleaciones específicas de aluminio
Reducción del riesgo de daño a otros productos	Equipo contra filtraciones
Mayor valor de pagos parciales	Automóviles durables
Compatibilidad con más tipos de equipo auxiliar	Computadoras personales

Cuando se buscan oportunidades para abatir los costos del

cliente, hay que analizar a fondo cómo se desplaza el producto por la cadena de valor que lo afecta: inventario, manejo, desarrollo tecnológico y actividades administrativas. Familiarícese con el resto de los productos o los insumos empleados, además de conocer la forma en que su producto se interrelaciona con ellos. Asimismo, identifique las demás actividades de su cadena de valor que repercuten en la de sus clientes.

Mejoramiento del desempeño del cliente

Para mejorarlo habrá que conocer antes en qué consiste un buen desempeño desde el punto de vista del comprador. Mejorar el desempeño de los clientes industriales, comerciales e institucionales dependerá de la diferenciación creada. Así, es preciso entender sus necesidades, las cuales requieren el mismo análisis que el de su valor. Un ejemplo de ello es un camión vendido a una compañía de bienes de consumo que lo usa para repartir sus productos en las tiendas. Si estas quieren entregas frecuentes, a ella le interesará mucho adquirir un camión con capacidad de carga que le permita efectuar entregas frecuentes a precios razonables. Por su parte, Velcro logra diferenciarse en la venta a empresas automotrices porque sus sujetadores son más flexibles y el público aprecia mucho las opciones de diseño de interiores en automóviles que estos ofrecen.

Para mejorar el desempeño de los clientes industriales, comerciales o institucionales es preciso ayudarles a alcanzar sus metas no económicas como estatus, imagen o prestigio. Así, en la industria de camiones pesados, PACCAR obtuvo un alto nivel de diferenciación para sus camiones Kenworth “K-Whopper”, fabricándolos y adaptándolos con cuidado a las especificaciones del propietario. Estas tienen poco que ver con el desempeño económico del camión. No obstante, muchos clientes son dueños y operadores que obtienen valor del aspecto y de la imagen de marca de sus camiones.

Tratándose de productos que se venden a los consumidores, para mejorar el desempeño del cliente se requiere satisfacer mejor sus necesidades. Los cheques de viajero de American Express se emplean en varias actividades, como cuando las necesidades de efectivo son irregulares, los planes de viaje cambian o los bancos no siempre están disponibles y se corre el

riesgo de robo o extravío. American Express se diferencia porque la gente aprecia la seguridad del reembolso en cualquier lugar del mundo y la rápida reposición de los cheques perdidos. Ofrece una recuperación inmediata en todas partes a través de muchas oficinas que operan durante un horario bastante amplio.

Percepción de valor por el cliente

Cualquiera que sea el valor que una compañía proporcione a sus clientes, muchas veces les resulta difícil juzgarlo por anticipado. Por ejemplo, incluso una inspección rigurosa y la prueba de conducir un camión no les permiten valorar a plenitud la comodidad, la durabilidad, el ahorro de combustible ni la frecuencia de reparaciones. Para conocer a fondo cómo el producto físico afecta al costo o al desempeño del comprador a menudo se requiere amplia experiencia en su uso. El comprador enfrenta un desafío aún más difícil para determinar la forma en que el resto de las actividades de la firma influirán en el valor. Además, no siempre está en condiciones de valorar por completo y de manera exacta su desempeño y el de su producto, aun después de haberlo adquirido y utilizado.

Así, a menudo el cliente no conoce bien las formas en que un proveedor podría reducir sus costos o mejorar su desempeño, es decir, no sabe lo que debería buscar en él. Aunque tiende más a entender los impactos directos de la firma en su cadena de valor, muchas veces no reconoce los impactos indirectos ni las formas en que los afectan otras actividades de los proveedores aparte del producto. En ocasiones perciben un valor excesivo, del mismo modo que tal vez no perciban un valor suficiente. Por ejemplo, en ocasiones se fijan solo en el precio de un producto cuando miden su valor sin agregar otros costos más ocultos como el flete y la instalación. Así, la percepción sobre una firma y su producto es tan importante como la realidad de lo que determina el nivel efectivo de la diferenciación lograda. Más aún, su conocimiento incompleto de lo que es valioso para ellos se convierte en una oportunidad de introducir una estrategia de diferenciación, pues una organización puede adoptar una nueva forma de diferenciación y educarlos para que la aprecien.

El conocimiento incompleto del comprador significa que la diferenciación que se logre podría basarse en los factores que le permiten *inferir* o juzgar si una compañía disminuirá su costo o si mejorará su desempeño frente a los competidores (o si lo está haciendo ahora). Para deducir el valor que ella crea (o creará) recurre a indicaciones como publicidad, reputación, empaque, profesionalismo, aspecto y personalidad de los empleados del proveedor, atractivo de las instalaciones e información suministrada en la presentación de ventas. Estos factores se llaman *señales de valor*, de las cuales el comprador infiere el valor que genera una compañía.

Algunas señales de valor exigen una inversión permanente por parte de las empresas (p. ej., en empaquetado y publicidad); otras reflejan el prestigio o reputación que han ido acumulando con el paso del tiempo. En cambio, algunas señales no están bajo el control directo de ellas en absoluto (como la comunicación verbal). En algunas industrias son necesarias tanto para

presentar los costos ocultos de un producto en que se tiene una ventaja sobre los rivales como para presentar los beneficios no reconocidos. En algunas industrias —si no es que en muchas—, las señales tienen la misma importancia que el valor creado al determinar la diferenciación lograda. Más que nada, ello se advierte cuando el impacto de una firma en el costo del cliente o en su desempeño es subjetivo, indirecto o difícil de cuantificar; cuando muchos compran por primera vez, no son refinados o la recompra es rara. Buenos ejemplos de ello son los servicios legales, los cosméticos y la consultoría. Con todo, la necesidad de expresar el valor se da casi en todos los sectores industriales.

Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, por muy real que sea. Por tanto, el alto precio que una firma impone reflejará el valor entregado al cliente y el grado en que lo percibe. Esto se muestra en la figura 4-3. Si una compañía ofrece un valor modesto pero lo presenta de manera más eficaz mediante señales, podrá fijar un precio mayor que la que dé un valor más alto pero que lo presente en forma deficiente.

A la larga, el límite superior del precio elevado que se establece refleja el impacto que la organización tiene en el valor del comprador, en su costo y en su desempeño frente a la competencia. Mediante señales adecuadas del valor, durante algún tiempo es posible fijar un precio mayor al verdadero valor del producto. Pero con el tiempo se conocerá que no puede proporcionar el valor percibido para compensar el precio, en parte a causa de los esfuerzos de sus rivales.[8] Pero lo contrario no es tan común. Si no se logra transmitir el valor verdadero por medio de señales, quizá nunca se obtenga el precio especial que merece su valor real.

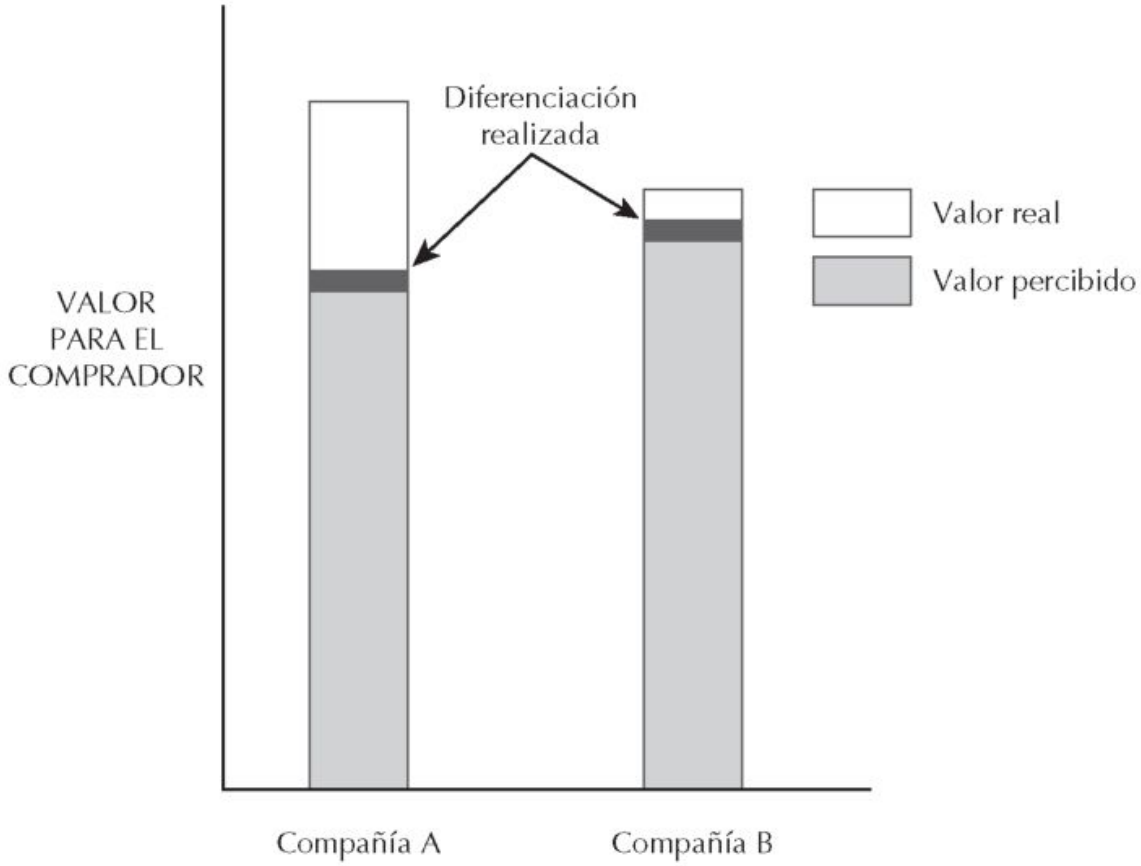


Figura 4-3. Valor real frente a valor percibido por el cliente

Valor del comprador y el cliente real

Una compañía o familia no compra un producto, sino quienes toman las decisiones de manera individual (los llamados ***decisores***). Son ellos quienes juzgan e interpretan el valor real y sus señales. El valor unido al producto influirá en la identidad de quienes toman la decisión de compra, pero no la determinará. Quien decide no es por fuerza la persona que paga el producto (el médico, no el paciente, escoge los medicamentos), pudiendo ser diferente del usuario (p. ej., el agente de compras selecciona un producto que se utilizará en la planta). El canal podrá tomar su propia decisión en cuanto a vender el producto de una firma o si es un proveedor idóneo.

Los decisores aprecian distintos aspectos en un proveedor y se valen de diferentes señales para juzgarlos. Por ejemplo, un agente de compras quizá no dé tanta importancia a la confiabilidad como un director de planta, por ser más ajeno a las consecuencias de la falla de un producto. Quizá se sienta más motivado a mantener el costo de la compra en el nivel mínimo. Puede haber más decisores en un mismo producto. Por ejemplo, por lo común, los esposos deciden la compra de una casa y los agentes de viajes y de excursiones turísticas intervienen en la selección de la línea aérea o del hotel vacacional. Por su parte, el departamento de compras y el ingeniero de planta escogen de manera conjunta las piezas del equipo de producción. Varios individuos influyen en el decisor, aunque sin participar de manera directa en el proceso. A veces tienen el poder de vetar a un proveedor, aunque no tengan la facultad de escoger.

En conclusión, si no se identifica al comprador real, tampoco podrá determinarse el valor que una firma crea para el cliente ni las señales de valor que él utiliza. Este proceso a menudo sugiere nuevos aspectos del desempeño que no se advierten a

primera vista si se considera que el cliente es la compañía o la familia. Entre esos aspectos están el prestigio, las relaciones personales con los empleados del proveedor que se aprecian por sí mismas y el deseo de evitar el riesgo en la decisión escogiendo a un proveedor conocido. IBM ha explotado su posición de proveedor “seguro”. El conocimiento técnico y las fuentes de información a que tiene acceso el comprador real determinarán qué señales de valor serán convincentes: un ingeniero podría utilizar como señales las publicaciones técnicas y los anuncios en revistas especializadas; en cambio, a un administrativo le convencerían más los vendedores refinados y los folletos con gran colorido.

Criterios de compra del cliente

La aplicación de estos principios fundamentales del valor del comprador a una industria particular permite identificar sus criterios de compra: los atributos específicos de una compañía que crea valor real o percibido. Los criterios se dividen en dos tipos:

❖ *Criterios de uso*. Provienen de la forma en que el proveedor influye en el valor real del cliente, reduciendo el costo o mejorando el desempeño de este último. Entre los criterios cabría citar los siguientes: calidad y características del producto, tiempo de entrega y apoyo a la ingeniería de aplicaciones.

❖ *Criterios basados en señales.* Nacen de las señales de valor o de los medios con que el cliente infiere o juzga el valor real del proveedor. Incluye factores como publicidad, atractivo de las instalaciones y reputación.

Los criterios de uso son medidas concretas de lo que genera valor para el comprador. Los criterios basados en señales son medidas de cómo el cliente percibe la existencia del valor. Los primeros tienden a orientarse más al producto del proveedor, a la logística de salida y a las actividades de mantenimiento, mientras que a menudo los segundos provienen de las actividades de mercadotecnia. Sin embargo, los departamentos funcionales de una organización (y en general las actividades relacionadas con valores) influyen en unos y otros.

El nivel del precio que una compañía establece dependerá de la forma especial con que cumpla ambos tipos de criterio. Concentrarse en los de uso sin cumplir los de señales —error demasiado común, por cierto— deteriorará la percepción del valor de la compañía por parte del cliente. Concentrarse en los criterios

basados en señales sin cumplir los de uso tampoco dará buenos resultados porque con el tiempo los compradores notarán que sus necesidades básicas no se atendieron.

A menudo es difícil distinguir entre ambos criterios porque muchas de las actividades organizacionales facilitan el cumplimiento de los de uso y también actúan como señales de valor. Así, una fuerza refinada de ventas tendrá el valor de señal y será al mismo tiempo una excelente fuente de conocimiento aplicado que bajará el costo del comprador. Asimismo, la reputación de marca es útil para el cliente porque elimina la culpa si el proveedor no cumple con las expectativas. ("¿Cómo me culpan por haber escogido IBM?") Pese a tales situaciones, es indispensable separar ambos criterios y las actividades organizacionales que los promueven porque solo los criterios de uso constituyen fuentes auténticas de valor. *Los compradores no pagan por las señales de valor en sí.* Hay que entender el rigor con que se cumplen los criterios de uso y el valor creado, pues solo así podrá fijar un precio alto apropiado. La utilidad de cumplir con los criterios de señales se mide en forma distinta. La de criterios de señales depende de cuánto contribuya a que el comprador perciba el valor creado al cumplir con los criterios de uso.

Criterios de uso

Como ya se señaló, estos criterios nacen de los nexos entre la cadena de valor de la compañía y la del cliente. Por ser numerosos nexos, a menudo existen algunos criterios que trascienden las características del producto físico. Abarcan el producto real (p. ej., la diferencia de sabores entre Dr. Pepper, Coca-Cola y Pepsi) o el sistema con que la compañía entra y apoya su producto físico, aun cuando no esté diferenciado. Aunque la distinción entre él y otras actividades de valor tal vez sea solo de grado, sigue siendo importante puesto que otras proporcionan a menudo más dimensiones en las cuales

diferenciarse que el producto físico. Algunas que no se relacionan con el producto constituyen una fuente importante de diferenciación porque muchas compañías tienden a preocuparse por él. Entre los criterios de uso se encuentran las especificaciones obtenidas por un producto de la empresa (u otras actividades de valor), lo mismo que la uniformidad con que las cumple (conformidad). La conformidad es tan importante como las especificaciones o más que ellas, aunque a menudo también pasa inadvertida como factor diferenciador.

Los criterios de uso incluyen intangibles como estilo, prestigio, estatus percibido y connotaciones de marca (p. ej., jeans de diseñador), más que nada, tratándose de bienes de consumo. Estos criterios provienen de motivaciones de compra que no presentan un carácter económico en sentido estricto. La capacidad del vodka de Smirnoff para fijarle un precio alto a un producto que, en esencia, es un bien de consumo se debe en primera instancia al contexto social donde se suele ingerir. Los compradores quieren que se les vea ingiriendo un vodka fino o sirviendo una bebida que sus invitados perciben como tal. Aunque los criterios intangibles suelen asociarse a los consumidores, tienen la misma importancia con otro tipo de clientes. Por ejemplo, el hecho de poseer un avión a propulsión marca Gulfstream III confiere mucho prestigio a los ejecutivos frente a sus colegas. Estos criterios cobran máxima importancia en los productos comerciales, industriales o institucionales en que el comprador real es un individuo con gran experiencia en adquisiciones.

Por último, los criterios de uso también abarcan las características de los canales de distribución, es decir, el valor descendente. Puesto que los canales facilitan la diferenciación, dichos criterios deberán reflejarse en áreas como el servicio y el crédito que proporcionan. Además, los canales contarán con sus *propios* criterios de uso, los cuales miden las fuentes de valor en los tratos de la firma con ellos. Por ejemplo, a menudo querrán crédito, respuesta a las solicitudes de información o apoyo técnico en que quizás el comprador final ni siquiera haya reparado.

La eficacia con que una organización cumple los criterios de uso se ve afectada por la manera como el cliente utiliza el producto; de ahí que, en parte, el reto de ella consista en asegurar que se emplee en una forma que le permita dar el máximo rendimiento. En ello influyen el diseño del producto, su empaque y el entrenamiento. Por ejemplo, a menudo las válvulas que controlan el flujo se diseñan de modo que no puedan torcerse demasiado. Los factores que aumentan la probabilidad de darle el uso correcto a un producto suelen convertirse en criterios de uso por derecho propio. Sientan las bases de la diferenciación, puesto que con frecuencia las compañías suponen que sus productos se utilizan para el fin que fueron hechos.

Criterios basados en señales

Estos criterios reflejan las señales de valor que influyen en la percepción de que la empresa cumple con los criterios de uso del comprador. A esta categoría pertenecen actividades que una empresa lleva a cabo, lo mismo que otros atributos. Los criterios ayudan a que un proveedor se distinga e influirán bastante en la

decisión final de compra. Entre los más representativos figuran los siguientes:

- ❖ reputación o imagen,
- ❖ publicidad acumulada,
- ❖ peso o aspecto del producto,
- ❖ empaque y etiquetas,
- ❖ aspecto y tamaño de las instalaciones,
- ❖ tiempo en la industria,
- ❖ base instalada,
- ❖ lista de clientes,

❖ participación en el mercado,

❖ precio (cuando implica calidad),

❖ identidad de la compañía matriz (tamaño, estabilidad financiera, etcétera),

❖ visibilidad ante los altos directivos de la empresa-cliente.

Muchas veces los criterios basados en señales son bastante sutiles. Por ejemplo, la pintura de un instrumento médico puede tener impacto fuerte en la percepción de su calidad, aun cuando influya poco o nada en su desempeño. La extensión de la marca de Arm & Hammer a los detergentes se consideró diferenciadora en parte porque la caja pesa más que los productos de la competencia aunque rinde igual número de lavadas.

Los criterios basados en señales alcanzan su máxima importancia cuando al cliente le resulta difícil medir el desempeño de una empresa, adquiere el producto rara vez o se fabrica de acuerdo con sus especificaciones. Por tanto, el historial con otros compradores es una indicación incompleta del futuro. Por ejemplo, este tipo de criterios es decisivo en el caso de los servicios profesionales; estos suelen adaptarse a cada persona y se realizan solo después de comprarlos. Por ello, las firmas más exitosas ponen mucho esmero en aspectos como la decoración de sus oficinas y la apariencia de sus empleados. Otra industria donde son importantes es la de los pianos; muchos prospectos no son conocedores ni saben juzgar bien la calidad. Steinway, fabricante diferenciador, ha reconocido el uso del piano por concertistas como un poderoso criterio basado en señales. Cuenta con un “banco” de grandes pianos en todo Estados Unidos que los artistas de prestigio utilizan en sus conciertos con un cargo simbólico.[9] De ese modo ha establecido excelentes

relaciones con ellos, y un elevado porcentaje de conciertos se realiza con los pianos de su marca.

En ocasiones los criterios basados en señales se deben a la necesidad de reforzar la percepción acerca de una firma después de comprarle el producto. La gente necesita que le aseguren de manera continua que tomó una buena decisión al escoger la firma y el producto. También requiere instrucción para aprender a evaluar la eficacia con que un producto cumple con sus criterios de uso. Ello se debe a que a menudo no están en condiciones de decidirlo aun después de la compra, y quizá no dispongan de suficiente información ni presten bastante atención para observar el desempeño del producto. Una comunicación regular que describa la aportación de la empresa a sus clientes favorecerá la diferenciación de manera considerable.[10]

Algunos criterios basados en señales se relacionan con algunos criterios de uso, mientras que otros son señales más generalizadas que de que el proveedor ofrecerá valor; la publicidad destaca las características del producto, mientras que la reputación de la firma significará para algunos que se satisfarán muchos de sus criterios. Es importante tratar de establecer las conexiones entre las señales de valor y los criterios de uso a que aluden. Así será más fácil identificar las otras señales y la compañía podrá conocer con exactitud los atributos que debe trasmitir con sus señales. Por ejemplo, si observa que la lista de clientes es una señal de la confiabilidad del servicio, conviene que la presente en una forma que lo destaque.

Identificación de los criterios de compra

Se comienza localizando a quien decide la compra del producto y a otros individuos que influyen en él. Un comprador intermedio (que también es preciso analizar) puede ser el canal. Primero se averiguarán los criterios de uso, pues miden las fuentes de valor del prospecto y a menudo rigen los criterios de señales. Conviene recurrir a métodos paralelos para descubrirlos. El conocimiento interno de las necesidades del prospecto constituye la fuente inicial de esos criterios. No obstante, el sentido común puede distorsionar su percepción interna; no basta un análisis interno. Nunca deberá aceptarse un estudio de los criterios de compra si no incluye contacto directo con el prospecto. No obstante, aunque hablar con él es indispensable, no basta porque a menudo no conoce bien las formas en que una compañía influye en su costo o en su desempeño; además, no siempre se dice la verdad. Así, con el propósito de determinar sus criterios de compra, habrá que identificar su cadena de valor y analizar de manera sistemática todos los nexos actuales y potenciales entre la cadena de la

compañía y la del prospecto. De ese modo no solo se descubren criterios latentes de uso, sino que evalúan el peso relativo de los criterios bien conocidos.

Los criterios de uso deben identificarse *con exactitud*, pues de lo contrario no podrán contribuir a diseñar una estrategia de diferenciación. Muchas firmas se refieren a los que emplean sus clientes con términos vagos como “alta calidad” o “entrega”. En este nivel de generalidad no puede comenzarse a calcular el valor que cumplir uno de ellos tiene para el prospecto y tampoco saber cómo modificar la conducta organizacional para incrementarlo. Por ejemplo, la calidad podría significar especificaciones más rigurosas o una mejor conformidad. Para McDonald’s la uniformidad de la calidad de sus hamburguesas y de sus papas fritas con el tiempo y en diversos restaurantes es tan importante como el sabor y el tamaño de la porción. Deberá tomar medidas bastante diferentes para mejorar ambos aspectos. El servicio también implica otros aspectos: atender las reclamaciones, capacidad de reparación, tiempo de respuesta a las peticiones de servicio, tiempo de entrega, etcétera.

Cumplir de manera satisfactoria con los criterios de uso debe ser lo más cuantificable posible. Por ejemplo, la calidad de un ingrediente alimentario podría medirse con el conteo molecular de materiales extraños o con el porcentaje de grasa en su contenido.[11] La cuantificación no solo obliga a reflexionar en forma rigurosa para determinar con exactitud lo que el comprador aprecia, sino que permite medir y comparar el desempeño de la empresa con un criterio de uso; así se mejora el desempeño en sí. Además, le permite evaluar su posición frente a los competidores en el cumplimiento de criterios importantes. Entonces podrán estudiar las prácticas en que descansa el desempeño de sus rivales.

Una empresa calcula el valor de satisfacer los criterios de uso al estimar cómo afectan al costo del cliente o a su desempeño. El cálculo siempre incluirá juicios, pero estos constituyen una herramienta indispensable para escoger una estrategia sustentable de diferenciación.[12] Si se determina el valor que representa para el comprador cumplir con ellos, será posible clasificarlos por orden de importancia. En el caso de algunos criterios, la organización debe limitarse a alcanzar un valor mínimo para atender sus necesidades; en otros, siempre es preferible un mejor desempeño. Si un televisor se calienta en dos segundos, se obtendrán pocos beneficios adicionales si el tiempo se acorta a un segundo. No obstante, casi todos los criterios alcanzarán un punto de rendimientos decrecientes, más allá de los cuales el mejoramiento pierde utilidad o hasta *reduce* el valor para el cliente. Cuando se cumplen algunos criterios de uso, a veces hay que sacrificar otros. Al calcular el valor que tiene para el cliente satisfacerlos, se entenderán mejor los umbrales, compromisos y valor relevantes que se agregan al mejoramiento adicional logrado al cumplirlos. Si la empresa no entiende esto, no podrá realizar sus propias estimaciones del equilibrio entre el valor de la diferenciación y su costo. La clasificación de los criterios de uso en función del valor que el cliente obtiene al atenderlos a menudo contradice las ideas comunes.

Los criterios basados en señales se identifican cuando se conoce el proceso que aplica el cliente para hacerse un juicio acerca de la capacidad de la firma para cumplirlos. Un buen punto de partida consiste en examinar los criterios de uso para determinar las posibles señales. Por ejemplo, si un criterio fundamental es la confiabilidad de la entrega, el historial de ellas y los testimonios de los clientes podrían ser señales de valor. Otros dos pasos analíticos podrían aportar ideas relacionadas con ellas. Las señales aparecen al analizar a detalle el *proceso con que el cliente compra*: las fuentes consultadas de información, los procedimientos realizados de pruebas o de inspección y los pasos con que se llega a la decisión. Este tipo de análisis dará indicaciones acerca de lo que el cliente consulta o advierte, entre otras cosas, los canales. Otra forma de identificar los criterios basados en señales consiste en localizar los *puntos significativos de contacto* entre la compañía y el cliente, antes de la compra y después de ella: canales, exhibiciones comerciales, departamento de contabilidad. Todo punto de contacto representa una oportunidad de influir en la percepción que él tiene de la compañía; es, pues, un posible criterio.

Igual que los criterios de uso, los basados en señales deben definirse con el mayor grado de exactitud y nivel operativo para orientar la estrategia de diferenciación. Por ejemplo, en un banco el aspecto de las instalaciones indica valor a través del orden, la solidez y la seguridad. Otras dimensiones del aspecto serán más apropiadas en una tienda de alta costura. La importancia de este tipo de criterios varía, y una firma ha de clasificarlo partiendo de su impacto en la percepción de la gente a fin de decidir cuánto invertir en ellos. A menudo es difícil calcular la aportación de los criterios al precio, pero los grupos de interés y las entrevistas son de gran utilidad. Como en el caso de los criterios de uso, también los basados en señales llegan al punto de los rendimientos decrecientes. Las oficinas suntuosas, por ejemplo, quizá decepcionen a un prospecto al dar la impresión de que la firma derrocha el dinero o es poco profesional.

El proceso de identificar los criterios de compra del cliente deberá producir una clasificación y ordenación como las de la figura 4-4, que muestra de modo esquemático los de un fabricante de confituras de chocolate. El precio se incluirá en la lista correspondiente al nivel en que el cliente lo pone. Se separarán los criterios de uso y los basados en señales que provienen del usuario final y del canal, a fin de resaltar las entidades en cuestión y aclarar las acciones requeridas para cumplir con cada uno de ellos. Conviene dividir los criterios de uso tanto de los usuarios finales como de los canales en los factores que reducen el costo del comprador y los que mejoran su desempeño. Aunque su cumplimiento disminuye algunas veces el costo y mejora el rendimiento, a menudo predomina uno u otro tipo de criterio de valor: en el ejemplo de las confituras de chocolate, el gusto se relaciona con el desempeño del comprador y la disponibilidad, ante todo, de una medida del costo de la compra de comparación. Después, los criterios de uso pueden subdividirse en los que se miden con facilidad y en los que al comprador le resultan difíciles de percibir o cuantificar (figura 4-5).

Figura 4-4. Clasificación de los criterios de compra del cliente para la elaboración de chocolate

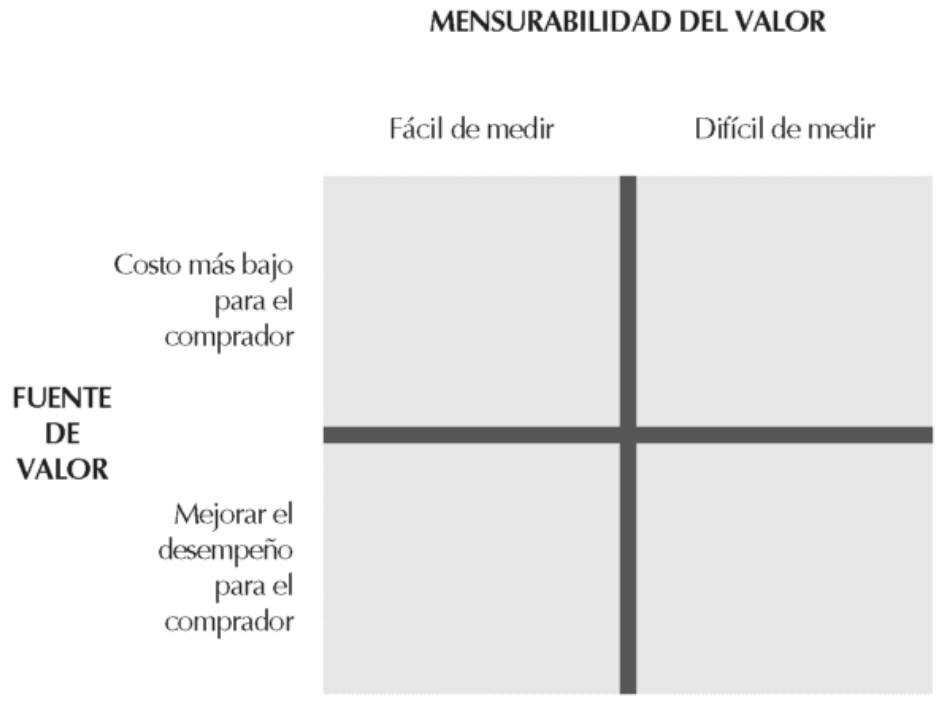

MENSURABILIDAD DEL VALOR
Fácil de medir
Difícil de medir
FUENTE DE VALOR
Costo más bajo para el comprador
Mejorar el desempeño para el comprador

Figura 4-5. Relación entre los criterios de uso y el valor para el comprador

Varias razones establecen la importancia de reconocer las diferencias en los criterios de uso representados en la figura 4-5. En algunos casos, la diferenciación que reduce el costo del cliente ofrece una justificación más convincente para pagar un precio alto que la que mejora el desempeño. Las presiones financieras de los clientes (una depresión económica, por ejemplo) significan a menudo que están dispuestos a pagar dicho precio solo a las firmas que demuestren persuasivamente su capacidad de disminuir el costo. La diferenciación, cuya conexión con el valor del cliente puede medirse con facilidad, suele traducirse de manera sencilla a un precio alto que la que crea valor en formas difíciles de percibir o medir. En este último caso, suele convertir en un precio elevado, más que nada, en situaciones donde el prospecto advierte que muchas cosas están en juego, en una consultoría de alto nivel o cuando el cliente trata de atender las necesidades de estatus. Suele costar mucho explicar la diferenciación a la derecha de la figura 4-5, pues se requiere una fuerte inversión en señales. El creciente refinamiento de los compradores tiende a ser una amenaza contra los tipos difíciles de medir que quizá antaño se aceptaban sin mucha reflexión.

El cliente individual al que una industria vende sus productos tal vez tenga un conjunto especial de criterios de uso y de los basados en señales o los clasifique en otra forma. Agrupar a los clientes en grupos a partir de la semejanza de sus criterios de compra es una de las bases de los segmentos de compradores, tema que se retoma en el capítulo 7.

La estrategia de diferenciación

La diferenciación se obtiene al crear en forma original un valor

para el comprador. También se obtiene cumpliendo los criterios de uso o los basados en señales, aunque en su forma más sustentable proviene de ambos aspectos. La diferenciación sustentable exige que la compañía lleve a cabo varias actividades especiales de valor que repercuten en los criterios de compra. Para cumplir algunos criterios de compra es preciso realizar bien una sola de ellas; por ejemplo, una publicidad ingeniosa. Otros criterios se ven afectados por muchas de las acciones; a veces, las operaciones, la logística de salida y el procesamiento de pedidos (entre otros) influyen en el tiempo de entrega.

Muchas actividades relacionadas con el valor contribuyen a satisfacer algún criterio de uso o señales. La figura 4-6 muestra cómo los criterios de compra se organizan frente a ellas para ayudar a identificar las actividades importantes para la diferenciación. Los nexos entre la cadena de valor de la empresa y la del cliente, subrayadas en páginas anteriores, son la base de un análisis como el de la figura 4-6.

		ACTIVIDADES QUE INFLUYEN EN LOS CRITERIOS DE COMPRA DEL CLIENTE								
		Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Mercadotecnia y ventas	Servicio	Compras	Desarrollo tecnológico	Administración de recursos humanos	Infraestructura de la empresa
CRITERIOS DE USO	Conformidad de las especificaciones		×	×		×	×	×	×	
	Tiempo de entrega	×	×	×	×		×			
	Característica del producto		×					×		
	Calidad de la fuerza de ventas				×				×	
CRITERIOS DE SEÑALES	Ayudas de ventas				×			×		
	Atractivo de las instalaciones		×							×

Figura 4-6. Relación entre las actividades de valor y los criterios de compra del cliente

El nivel global de diferenciación de una compañía es el valor acumulado que genera para los prospectos al satisfacer todos los criterios de compra. Las fuentes de la diferenciación en la cadena organizacional de valor son múltiples, como lo demuestra la estrategia tan exitosa que aplicó Stouffer's en los entremeses congelados (figura 4-7). Se diferenció en los criterios de uso y de señales. Gracias a sus fuertes inversiones en la creación de menús, tiene la proporción más grande de platillos originales, así como una excelente tecnología de salsas. El cuidado en la selección y preparación de los ingredientes ha dado origen a platillos de aspecto atractivo y uniforme. Las comidas son más refinadas en sus menús e ingredientes. El atractivo empaque es una señal de valor que refuerza su imagen de calidad. Stouffer's también fue el primero en invertir mucho dinero en la publicidad en una categoría de productos a los que de manera tradicional se habían destinado pocos recursos. También innovó al anunciar sus entremeses congelados como comidas de alta cocina para personas demasiado ocupadas en vez de comidas rápidas y abundantes para la familia. Por último, invierte mucho en la fuerza de ventas directas y en intermediarios de alimentos a fin de obtener exhibiciones llamativas en los estantes de las tiendas, rápida reposición de suministros y el retiro de la mercancía dañada. Estas fuentes de singularidad en su cadena de valor le permiten fijar un precio más alto que sus rivales. La diferenciación también le ha valido una importante participación en el mercado.

La diferenciación también propiciará un desempeño sobresaliente si el valor percibido por el cliente es superior al costo de la diferenciación. El precio alto de Stouffer's supera al costo adicional en que con toda intención incurre en la publicidad, el empaquetado, los ingredientes, los corredores y la investigación; según las estimaciones, ha sido mucho más rentable que sus competidores. La estrategia de la diferenciación se propone crear la mayor brecha posible entre el valor generado para el cliente (y, por tanto, el más alto precio resultante) y el costo de la singularidad de la cadena de valor. El costo de la diferenciación

dependerá de la actividad relacionada con el valor; la compañía deberá escoger aquellas donde la contribución al valor del cliente sea máxima en relación con el costo. Para ello tal vez deba buscar fuentes baratas de la singularidad, lo mismo que las fuentes caras que presenten un gran valor para los clientes. El costo de la diferenciación en varias formas dependerá de la posición frente a los factores de costos, los cuales influyen en el método con que la compañía realice la diferenciación y en el desempeño resultante. La gran participación de Stouffer's en el mercado ha disminuido sus costos en la publicidad, en el desarrollo de productos y en las compras en favor del desempeño.

El último componente de esta estrategia es la sustentabilidad. La diferenciación no originará un precio alto a la larga si sus fuentes no mantienen su valor para el cliente y si los competidores no pueden imitarla. Es, pues, preciso encontrar fuentes duraderas de singularidad que estén protegidas por las barreras contra la imitación.

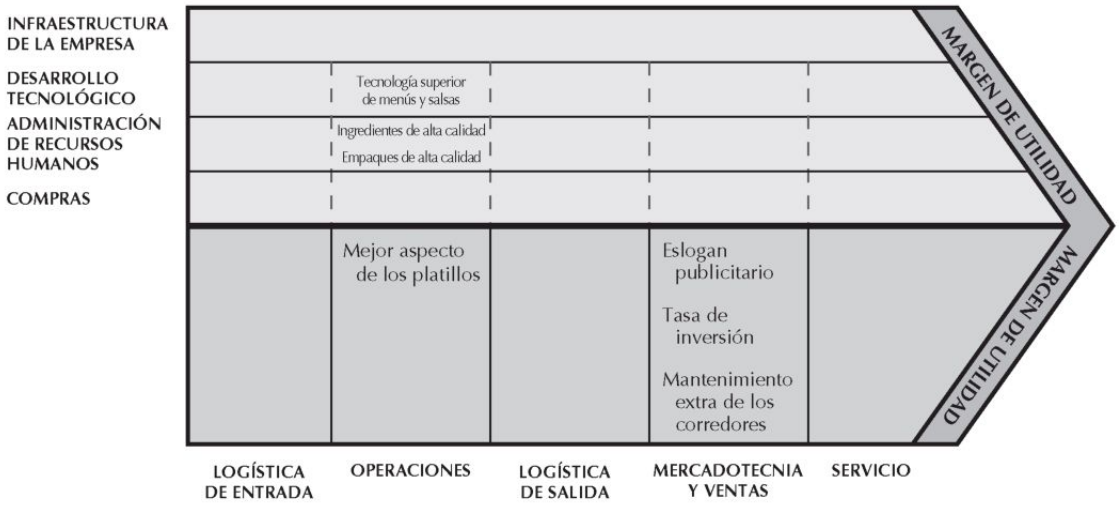


Figura 4-7. Fuentes de diferenciación de Stouffer's en entremeses congelados

Medios de la diferenciación

Una compañía mejora su diferenciación en dos formas fundamentales: al realizar sus actividades actuales de valor de manera más especial o cuando reconfigura su cadena de valor de algún modo que aumente su singularidad. En el primer caso deberá manipular los factores de la singularidad antes descritos. En ambas situaciones es necesario controlar el costo de la diferenciación para que se traduzca en un desempeño de calidad. Las compañías diferenciadoras se caracterizan por varios enfoques.

Mejore las fuentes de la singularidad

Multiplique las fuentes de diferenciación en la cadena de valor. La diferenciación global aumenta explotando las fuentes de singularidad en otras actividades relacionadas con el valor. Stouffer's es un buen ejemplo de cómo obtener una diferenciación eficaz en esta forma. Otros son Caterpillar Tractor, que combina la singularidad con la durabilidad del producto, la disponibilidad de las piezas y su red de distribución; Heineken Beer, que combina la calidad de las materias primas, la uniformidad del gusto, un tiempo rápido de surtido para preservar la frescura, publicidad intensiva y una amplia distribución para diferenciarse en cervezas importadas. Las actividades deben examinarse de manera exhaustiva para descubrir formas que permitan mejorar el valor para el cliente. Por ejemplo, algunos fabricantes de semiconductores empiezan a ofrecer instalaciones de diseño asistido por computadora a los usuarios que se encargan de los pasos finales del diseño en su computadora.

Haga que el uso del producto corresponda al proyectado. La forma en que se utiliza un producto determinará su desempeño, por eso la diferenciación se deteriorará si una firma no toma las medidas necesarias para que no se den discrepancias entre ambos:

❖ Invierta para determinar cómo el comprador usa el producto.

❖ Modifique el producto para facilitar su uso correcto.

❖ Prepare manuales adecuados y otras instrucciones de uso en vez de darles una importancia secundaria.

❖ Imparta capacitación e instrucción a los compradores para mejorar el uso, en forma directa o a través de los canales.

Utilice las señales de valor para reforzar la diferenciación o aplique los criterios de uso. No es posible cosechar los frutos de la diferenciación si no se presta suficiente atención a los criterios de señales. Las actividades con que se pretende influir en ellos deben ser compatibles con las bases de la diferenciación en los criterios de uso. Por ejemplo, a fin de reforzar su diferenciación en el desempeño del producto, Pall Corporation destaca sus amplias instalaciones de I+D en la industria de filtración líquida mediante la publicidad y las visitas de los clientes. Como el cliente tal vez no perciba los costos directos o indirectos de un producto, quizá haya que emplear señales para mostrar que los competidores no ofrecen valor y que usted sí lo hace. Además, después de la venta hay que darle al cliente la seguridad de que tomó una buena decisión. Sin embargo, las señales solo sirven para ayudarle a percibir el valor de la empresa.

Para facilitar el uso y las señales utilice la información incorporada al producto. La información y los sistemas de información se han convertido en herramientas importantes de la diferenciación, y a menudo esta se facilita cuando se le integra información al producto. Como se señaló antes, una buena descripción de su funcionamiento, uso y mantenimiento combina el uso proyectado con el real. Si al producto se le confiere la capacidad de generar información cuando se utiliza (p. ej., una lectura permanente del consumo de gasolina en un automóvil), mejorará su uso y tendrá un valor intrínseco. Combinar un producto con los sistemas de información aumenta el valor para el consumidor en otras formas. Así, American Greetings ofrece a los detallistas un sistema automatizado de administración de inventario para ayudarles a mantener las existencias; con ello incrementa las ventas de tarjetas de felicitación y al mismo tiempo reduce al mínimo las necesidades de inventario. Por último, un medio eficaz de indicar el valor de un producto consiste

en incluir en él información acerca de cómo se fabricó, por qué es original o cómo se desempeña en relación con los sustitutos. Los puros finos Partagás contienen en cada caja una inserción que explica la historia de la familia, de los dueños y cómo trajeron esa marca de Cuba a Estados Unidos.

Convierta en ventaja el costo de la diferenciación

Explote todas las fuentes de la diferenciación que no sean caras. Con un pequeño costo adicional es posible hacer únicas muchas actividades. Un buen ejemplo es el uso de nexos para mejorar la diferenciación. Una firma se distingue con solo coordinarse mejor de manera interna o con sus canales y proveedores. Por otra parte, modificar la mezcla de las características de un producto es más barato que limitarse a incorporarlas. Otros medios primarios de mejorar la diferenciación son las actividades cuyo costo se reduce al realizarlas. Por ejemplo, cuando se disminuyen los defectos de los productos también se reduce el costo de mantenimiento.

Reduzca al mínimo el costo de la diferenciación controlando los factores, más que nada, el costo de las señales. El costo de la diferenciación disminuye si se reconoce el impacto de los factores. Para diferenciarse de la manera más eficiente posible, las compañías deberían procurar, ante todo, controlar los factores de actividades donde la diferenciación se basa en los principios descritos en el capítulo 3. General Motors, por ejemplo, intenta abatir el costo de la diversidad de productos instalando sistemas flexibles de manufactura en varias de sus plantas. Es indispensable encontrar formas eficientes de emitir señales porque estas no crean valor por sí mismas. Las que se basan en inversiones o en la reputación pasada (unidades de lugar y publicidad acumulada por ejemplo) cuestan menos que las provenientes solo de los gastos actuales.

Prefiera los tipos de diferenciación en que la compañía posee una ventaja sustentable en costos. El costo de diferenciar en varias formas no será igual entre los competidores. Una compañía deberá diferenciarse en las áreas donde tenga una ventaja en costos. La que posea una gran participación en el mercado tendrá una ventaja en las actividades sensibles a la escala como publicidad e I+D; una firma diversificada tendrá una ventaja al diferenciarse en aspectos en que el costo decrece por las interrelaciones con las unidades hermanas de negocios.

Reduzca el costo en actividades que no afecten el valor de los compradores. Además de buscar la ventaja de costos al diferenciarse, también hay que disminuir los costos en actividades ajenas a la estrategia que se adopte.

Cambio de las reglas para lograr singularidad

Cambie de decisor para hacer más valiosa la singularidad de la

firma. La identidad del decisor define en parte lo que es valioso para el prospecto, lo mismo que las señales apropiadas de ese valor. Una firma podrá mejorar su singularidad o el valor percibido de ella si logra modificar el proceso de compra en una forma que privilegie la función del decisor que aprecia más los tipos especiales de singularidad de la firma. Por ejemplo, un ingeniero percibe como más especial y valioso un producto con características muy refinadas que un agente de compras. Para cambiar de decisor casi siempre hay que modificar la cadena organizacional de valor en las siguientes formas:

❖ desplegar un nuevo tipo de vendedor,

❖ hacer que los técnicos participen en la venta,

❖ cambiar los medios de publicidad y su contenido,

❖ cambiar los materiales de venta,

❖ comunicarle al comprador los nuevos criterios de una decisión que requiere otra clase de decisor.

Descubra los criterios no reconocidos de compra. Una gran oportunidad de conseguir la diferenciación consiste en descubrir criterios importantes de compra que los clientes (y los competidores) ignoran. De ese modo la empresa establece antes que otras un nuevo criterio de diferenciación y cosecha los beneficios duraderos de imagen y reputación. Los criterios que pasan inadvertidos son a menudo los de uso, más que nada los que se fundan en los impactos indirectos que una empresa o su producto tienen en la cadena de valor del cliente. Muchas estrategias bastante eficaces de diferenciación no fueron respuestas pasivas a las exigencias del comprador, sino que se basaron en nuevas modalidades de ella. Stouffer’s descubrió un método por completo novedoso para diferenciarse en los entremeses congelados, del mismo modo que Procter & Gamble fue la primera en anunciar la loción para manos y cuerpo durante todo el año y no por temporadas. Se dio cuenta que la gente la usaba en formas no contempladas en estrategias anteriores.

Responder por anticipado a las circunstancias cambiantes del comprador o del canal. Aquellos cuyos criterios de compra cambian ofrecen una excelente oportunidad de introducir las estrategias de diferenciación. El cambio origina nuevos criterios de compra e impulsan a los prospectos a adoptar una nueva perspectiva acerca de los productos que adquieren de manera

sistemática a un proveedor bien establecido. Así, una mayor preocupación por la salud ha favorecido la rápida penetración de los refrescos sin cafeína. La intensificación de la competencia en una industria del cliente también agudiza su necesidad de ayuda en la ingeniería de aplicaciones o hace más valiosa la reducción de sus costos. Por ejemplo, en la industria de equipo para pozos petroleros, la creciente presión en los compradores ha favorecido a los proveedores capaces de demostrar que los disminuyen. Por otra parte, las exigencias de los usuarios de computadoras aminora la capacidad de diferenciarse en el servicio al cliente, pero aumenta las posibilidades en el tiempo de entrega, el costo del uso y en muchos otros aspectos sutiles. La diferenciación que reduce el costo de los clientes a menudo da mejores resultados en momentos difíciles para su industria o a medida que se vuelven más conocedores. Asimismo, la diferenciación que se funda en un mejoramiento cuantificable del desempeño impone un precio alto más duradero que la que se funda en ventajas intangibles del desempeño.

Reconfigure la cadena de valor para ser únicos en formas nuevas en su totalidad

Descubrir una cadena de valor ofrece posibilidades de diferenciarse. Por ejemplo, Federal Express se diferenció reconfigurando por completo la cadena de entrega de paquetes pequeños. Adquirió camiones y aviones, introduciendo además el concepto de centro. Así mejoró la puntualidad y la confiabilidad frente a los competidores, utilizando líneas aéreas programadas y camiones de larga distancia combinados con muchos puntos de distribución y centros de clasificación. Con un innovador empaque, sus originales exhibiciones en tienda, y la venta y entrega directa a supermercados, las pantimedias L'eggs de Hanes son otro ejemplo de cómo una nueva cadena de valor es la clave de una eficaz estrategia de diferenciación. A menudo, al reconfigurarla se logran oportunidades de alcanzar niveles impresionantes.

La concepción de una nueva cadena es un proceso creativo. Partiendo hacia atrás de la cadena del cliente, una organización deberá ensayar medios de enlazarse a ella de modo diferente o de reestructurar sus actividades de valor para cumplir mejor con los criterios de compra. Las reconfiguraciones comunes se refieren a áreas como las siguientes:

❖ un nuevo canal de distribución o técnica de ventas,

❖ integración hacia adelante para adoptar las funciones del cliente o eliminar los canales,

❖ integración hacia atrás para controlar más factores de la calidad del producto,

❖ adopción de una tecnología de procesos por completo nueva.

La sustentabilidad de la diferenciación

La sustentabilidad de la diferenciación depende de dos factores: 1) el valor percibido continuo que tiene para los compradores y 2) la ausencia de imitación por parte de la competencia. Siempre existe el riesgo de un cambio en sus necesidades o percepciones, eliminando así el valor de un tipo particular de diferenciación. Los competidores también pueden imitar la estrategia de una firma o prescindir de los criterios de diferenciación que haya elegido.

La sustentabilidad de la diferenciación frente a la competencia depende de sus fuentes. La diferenciación no será sustentable si se basa en fuentes donde haya barreras contra la movilidad de rivales que las reproduzcan. Como se señaló antes, los factores de la singularidad no presentan la misma sustentabilidad, y el costo de la diferenciación también varía entre los competidores, afectando así a la sustentabilidad. A continuación se indican las condiciones en que la diferenciación podrá sostenerse.

Las fuentes de singularidad de la compañía incluyen barreras. El aprendizaje patentado, los nexos, las interrelaciones y las ventajas del primer participante tienden a ser factores más sustentables de los factores de la singularidad que una simple decisión de política en una actividad, como ya se vio. Lo mismo se puede decir de las actividades relacionadas con señales —la publicidad entre ellas— porque contienen barreras. No obstante, cuando la diferenciación recae demasiado en las señales, tenderá a ser vulnerable ante la complejidad creciente de los compradores.

La compañía posee una ventaja de costos en la diferenciación. Su sustentabilidad será mayor si tiene este tipo de ventaja en la ejecución de las actividades que facilitan la diferenciación.

Las fuentes de la diferenciación son múltiples. En parte, la dificultad general de imitar una estrategia de diferenciación se debe al número de las fuentes de singularidad. Por lo regular, la estrategia se sostendrá mejor cuando nazca de muchas fuentes, no cuando dependa de un solo factor como el diseño del producto. Una sola base de la diferenciación ofrece a los competidores un punto focal. La diferenciación resultante de coordinar las acciones en muchas actividades de valor suele persistir más, pues para ser imitada requiere que los competidores cambien su comportamiento de manera radical.

La compañía crea costos cambiantes al mismo tiempo que se diferencia. Esos costos son los gastos fijos que realiza el cliente cuando cambia de proveedores, lo cual le permitirá mantener un precio elevado aun cuando su producto sea igual al de la competencia.[13] Si la diferenciación genera al mismo tiempo costos cambiantes, aumentará su sustentabilidad. A semejanza de la diferenciación, provienen de la forma en que el cliente utiliza un producto. Las actividades que hacen única una organización incrementan a menudo el costo del cambio, puesto que adapta constantemente sus actividades para aprovechar la singularidad de ella.

El ejemplo de Stouffer’s, descrito antes, es un caso de cómo valorar las fuentes de la sustentabilidad de la diferenciación (figura 4-7). Quizá, entre las de Stouffer's, las más sostenibles son su menú, su tecnología de las salsas, su posicionamiento del producto e imagen de margen, sus relaciones con los principales proveedores de alimentos y su ventaja de costos en la publicidad debida a la participación en el mercado. Los rivales habrán de invertir mucho dinero si quieren reproducir esos factores, si es que pueden hacerlo. A ello se debe que la diferenciación de la empresa se haya mantenido durante largo tiempo. En cambio, el nuevo empaque de las pantimedias de Hanes y la distribución directa en las tiendas de comestibles fueron decisiones de política carentes de la protección del aprendizaje patentado, de grandes ventajas de escala en su ejecución o de otras barreras contra la imitación. En consecuencia, los competidores han imitado la diferenciación en gran medida, sin producir un aumento de precio importante.

Errores y fallas en la diferenciación

En este capítulo se examinaron algunos errores comunes que cometen las empresas que implantan estrategias de diferenciación. Casi todas obedecen a un conocimiento incompleto de las bases de la diferenciación o de sus costos.

Una singularidad no valiosa

El que una firma sea única no significa que en realidad esté diferenciada. La singularidad solo origina diferenciación cuando

reduce el costo del comprador o mejora su desempeño ante los ojos de este. Con frecuencia la diferenciación más convincente nace de fuentes de valor que él percibe y mide, o de fuentes de valor difíciles de cuantificar y provistas de numerosas señales. Una buena prueba del valor de la singularidad es la viabilidad de fijar y sostener un precio alto al venderles a clientes bien informados.

Excesiva diferenciación

Habrá una diferenciación ***excesiva*** si una empresa no conoce bien los mecanismos mediante los cuales sus actividades afectan al valor del comprador o su percepción de valor. Por ejemplo, si los niveles de calidad o servicio superan su necesidad, la compañía será vulnerable frente a competidores con un nivel adecuado de calidad y menor precio. La diferenciación innecesaria se debe al hecho de no diagnosticar los umbrales del desempeño ni los rendimientos decrecientes en los criterios de compra. Y esto a su vez se debe al desconocimiento de cómo las actividades organizacionales se relacionan con la cadena de valores del cliente.

Un precio especial demasiado alto

El precio especial resultante de la diferenciación se funda en el valor de ella y de su sustentabilidad. Los compradores abandonarán a una compañía diferenciada cuando el precio sea demasiado elevado; no obstante, se sentirán tentados a integrar hacia atrás, si mediante un precio más razonable esta comparte con ellos parte del valor creado. El precio especial conveniente dependerá no solo del grado de diferenciación de la empresa, sino también de su posición relativa global en costos. Si no los mantiene cerca de los de sus rivales, el precio especial rebasará los niveles sostenibles aun cuando la diferenciación no desaparezca.

Ignorar la necesidad de indicar el valor con señales

Algunas veces las compañías ignoran esa necesidad, pues basan sus estrategias de diferenciación en criterios de uso que se ven como los criterios “reales” de ella. No obstante, las señales de valor se justifican porque los compradores no están dispuestos o no distinguen a plenitud las diferencias entre proveedores. Cuando se prescinde de ellas, se estará a merced de los ataques de un competidor que ofrezca un valor inferior, pero que conozca mejor el proceso de compra.

Desconocer el costo de la diferenciación

La diferenciación solo favorece un desempeño sobresaliente cuando su valor percibido por el cliente es mayor que su costo. Con frecuencia las compañías no aíslan el costo de las actividades que realizan al distinguirse de otras, sino que suponen que la diferenciación se justifica desde el punto de vista económico. Invierten más en ella de lo que recuperan con el precio especial, o no aprovechan los medios de reducir el costo mediante el conocimiento de los factores.

Concentrarse en el producto y no en la cadena total de valor

Algunas firmas ven la diferenciación solo en función del producto físico; por tanto, no explotan las oportunidades de distinguirse en otras partes de la cadena de valor. Como ya se señaló, la cadena entera a menudo ofrece medios numerosos y sustentables de diferenciación, aun cuando el producto sea un bien de consumo.

No reconocer los segmentos de compradores

Los criterios de compra y su clasificación suelen variar entre los clientes, lo cual da origen a segmentos. Si una firma no admite la existencia de estos segmentos, su estrategia tal vez no satisfaga muy bien las necesidades de ellos, haciéndola además vulnerable a las estrategias de concentración o enfoque. La existencia de segmentos no significa que haya que escoger una estrategia de ese tipo, sino que la diferenciación debe fundamentarse en criterios de compra apreciados por muchos. En el capítulo 7 se abordan los problemas estratégicos que plantea la segmentación de los sectores industriales.

Pasos de la diferenciación

Los conceptos expuestos en este capítulo se resumen esquematizando los pasos analíticos necesarios para sentar las bases de la diferenciación y seleccionar una estrategia.

1. *Averigüe quién es el verdadero comprador.* Este es el primer paso de la diferenciación. Ni la empresa, ni la institución ni la familia son el comprador real, sino uno o más individuos de la entidad que interpretarán los criterios de uso y definirán las pautas de las señales. Además del usuario final, los canales también pueden ser clientes.

2. *Identifique la cadena de valor del comprador y el impacto de su empresa en ella.* El influjo directo e indirecto en la cadena decidirá el valor que se crea para el cliente, reduciendo sus costos o mejorando su desempeño. Es preciso conocer con claridad todas las formas en que usted influirá en la cadena y

cómo los cambios posibles de ella incidirán en la ecuación. Los canales influyen mucho en la cadena de valor del cliente y también mediante los nexos con la de la empresa.

3. *Averigüe los criterios clasificados de compra del cliente.* El análisis de su cadena de valor es la base para identificar los criterios de compra. Estos pertenecen a dos categorías: criterios de uso y de señales. En especial, el cumplimiento de los primeros crea valor para el cliente; el de los segundos, permite obtenerlo. En ocasiones un análisis del valor indicará criterios de compra que el cliente no percibe en el momento actual. Hay que identificarlos en términos operativos; además, es preciso calcular y clasificar su nexo con el del cliente. El analista no escatimará esfuerzos para encontrar la manera de incorporar un valor específico al desempeño y al ahorro de costos, incluso tratándose de familias. Los criterios de compra del cliente se descubren mediante análisis de su cadena de valor, entrevistas y conocimientos internos. Se trata de un proceso iterativo; la lista de criterios se perfecciona de manera continua a medida que avanza el análisis.

4. *Evalúe las fuentes actuales y potenciales de singularidad en la cadena de valor*. La diferenciación nace de la singularidad a lo largo de una cadena. Es preciso averiguar cuáles actividades de valor inciden en cada criterio de compra (figura 4-6). Después se identifican las fuentes actuales de singularidad frente a los competidores, lo mismo que otras fuentes potenciales. También se identifican los factores de la singularidad porque afectan al problema de la sustentabilidad.

Como la diferenciación es intrínsecamente relativa, la cadena de valor de una organización debe compararse con la de los rivales. Un análisis riguroso de ellos es bastante útil para entender cómo las actividades de valor afectan al cliente y para advertir las posibilidades de crear nuevas cadenas. Otra técnica que permite descubrir nuevas formas de efectuarlas consiste en estudiar analogías, es decir, industrias que produzcan bienes similares o que vendan al mismo cliente que puede hacer las cosas de modo distinto.

5. *Identifique el costo de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación*. El costo de la diferenciación depende de los factores de las actividades que la facilitan. Las empresas invierten más en algunas actividades con tal de ser únicas. Algunos tipos de diferenciación no son caros y su búsqueda incluso disminuye el costo en formas que habían pasado inadvertidas. Sin embargo, en condiciones normales hay que gastar más para alcanzar la singularidad. La posición de una compañía frente a los factores de costos hará algunas clases de diferenciación más caras que otras frente a los rivales.

6. *Escoja la configuración de las actividades de valor que originen la diferenciación más útil para el cliente en relación con el costo*

de ella. Conocer a profundidad la relación existente entre la cadena de valor de la compañía y la del comprador le permitirá seleccionar una configuración de actividades que produzca la mayor brecha entre el valor del cliente y el costo de la diferenciación. Las estrategias más exitosas acumulan muchas formas de diferenciación a lo largo de la cadena de valor, centrándose en los criterios de uso y de señales.

7. *Pruebe la sustentabilidad de la estrategia elegida de diferenciación.* La diferenciación no favorecerá un desempeño sobresaliente si no se sostiene frente a la erosión o la imitación. La sustentabilidad se consigue escogiendo fuentes estables de valor para el cliente y diferenciándose en formas que incluyan barreras contra la imitación o cuando se posee una ventaja sostenible en costos.

8. *Reduzca el costo de las actividades que no afecten a los tipos elegidos de diferenciación*. Una compañía diferenciada exitosa disminuye de manera contundente el costo de esta clase de actividades. Así no solo mejorará la rentabilidad, sino que aminorará la vulnerabilidad al ataque de competidores orientados a los costos porque el precio especial se vuelve demasiado alto.

CAPÍTULO

5

La tecnología y la ventaja competitiva

El cambio tecnológico es uno de los principales factores de la competencia.

Desempeña un papel de primer orden en el cambio estructural, lo mismo que en la creación de nuevas industrias. También es un gran igualador porque deteriora la ventaja competitiva incluso de firmas bien consolidadas y empuja otras hacia la vanguardia. Muchas de las grandes empresas actuales nacieron de cambios tecnológicos que supieron explotar. El cambio tecnológico ocupa un lugar prominente entre los aspectos que modifican las reglas de la competencia.

Pero pese a su importancia, la relación entre este y la competencia en general no se conoce bien. El cambio tecnológico tiende a ser considerado valioso por sí mismo: se piensa que es buena cualquier modificación que pueda introducirse. Se considera que competir en industrias de “alta tecnología” es un medio para alcanzar la rentabilidad; en cambio, se ven con desdén otras industrias de “baja tecnología”. El éxito de la competencia internacional, gran parte de la cual se funda en la innovación tecnológica, ha alentado a las compañías aún más para que inviertan en tecnología, a veces con poco espíritu crítico.

La importancia del cambio tecnológico no es intrínseca, pero lo es cuando afecta a la ventaja competitiva y a la estructura de una industria. No todos los cambios aportan beneficios estratégicos; en ocasiones estos perjudican la posición competitiva de la firma y el atractivo de la industria. Una alta tecnología no garantiza la rentabilidad. De hecho, debido a su estructura desfavorable, muchos sectores industriales de alta tecnología son mucho menos redituables que los de “baja tecnología”.

La tecnología impregna la cadena de valor de la organización y confina a las tecnologías relacionadas de manera directa con el producto. En efecto, no existe una industria de baja tecnología si se adopta esta perspectiva más amplia. A menudo se produce un desastre estratégico cuando a una industria se le considera madura desde el punto de vista tecnológico. Más aún, muchas innovaciones importantes para la ventaja competitiva son triviales y no ofrecen avances científicos. La innovación tiene consecuencias estratégicas de mucha trascendencia para las compañías de alta y de baja tecnología.

En este capítulo se explican algunos de los nexos significativos entre el cambio tecnológico, la ventaja competitiva y la estructura de la industria. No se centra en ciertas tecnologías ni en cómo administrar el área de I+D, sino en las formas de reconocer y aprovechar su importancia competitiva. Se ofrece una perspectiva bastante amplia de la tecnología porque todo aspecto de esta en la cadena de valor repercute en la competencia.

Al inicio del capítulo se describen los nexos entre la tecnología y la competencia. Se examina la relación entre tecnología y ventaja competitiva, partiendo de la función que aquella ocupa en la cadena de valor y de la capacidad resultante de lograr costos bajos o diferenciación mediante las actividades de valor. A continuación se indica cómo la tecnología moldea la estructura de una industria. Tras establecer este planteamiento se estudian los métodos con que se selecciona una estrategia tecnológica. Esta debe incluir decisiones acerca de las tecnologías importantes en las cuales invertir, si se buscará o no el liderazgo en ellas, y cómo y cuándo obtenerla en concesión. Después se explica la manera en que se pronostica el trayecto del cambio tecnológico a medida que evolucione la industria, aspecto crucial al escoger la estrategia tecnológica. Por último, se resumen los pasos en que se formula la estrategia.

Tecnología y competencia

Todas las empresas utilizan gran cantidad de tecnologías. Todo cuanto hacen se basa en algún tipo de tecnología, aunque una (o más) domine el producto o el proceso de producción. La importancia de la tecnología en la competencia no depende de su valor científico ni de su prominencia en el producto físico. *Cualquiera* de las que utiliza una firma influye de modo decisivo

en la competencia. La tecnología es importante para esta si afecta mucho la ventaja competitiva o la estructura de la industria.

Tecnología y cadena de valor

La cadena de valor es la herramienta fundamental para conocer la función de la tecnología en la ventaja competitiva. Una empresa, como un conjunto de actividades, es un grupo de tecnologías. La tecnología se halla en toda actividad de valor, y el cambio tecnológico afecta a la competencia por su impacto real en cualquiera de ellas. La figura 5-1 muestra la gama de tecnologías que en general se representan en la cadena de valor de una empresa.

Toda actividad relacionada con valores aplica alguna tecnología para combinar los insumos y los recursos humanos a fin de generar algún producto. Esa tecnología puede ser tan trivial como un simple conjunto de procedimientos de personal, o incluir algunas disciplinas científicas o *subtecnologías.* Por ejemplo, la tecnología del manejo de materiales que se emplea en logística a veces incluye disciplinas como ingeniería industrial, electrónica y tecnología de materiales. La tecnología de una actividad de valor es una combinación de esas subtecnologías. La tecnología también se encuentra en los insumos que se utilizan en cada actividad de valor, tanto en los insumos consumibles como en los bienes de capital. La tecnología integrada a los insumos interactúa con otras subtecnologías para generar el nivel de desempeño de la actividad.

La tecnología no solo interviene en las actividades primarias, sino también en las de apoyo. El diseño auxiliado por computadora es un ejemplo de una tecnología que apenas empieza a utilizarse en el desarrollo de productos nuevos y que comienza a reemplazar las formas tradicionales de hacerlo. En varios tipos de tecnología descansa la realización de otras actividades de apoyo, entre ellas las que no suelen considerarse de origen tecnológico. Las compras abarcan procedimientos y tecnologías para colocar pedidos e interactuar con los proveedores. Los avances en los sistemas de información ofrecen la posibilidad de revolucionar las compras, modificando los procedimientos y facilitando la obtención de nexos con los proveedores. La administración de recursos humanos recurre a la investigación y a tecnologías de la motivación para impartir capacitación. La infraestructura contiene una amplia gama de tecnologías, desde el equipo de oficina hasta la investigación legal y la planeación estratégica.

En particular, la tecnología de los sistemas de información es perceptible en la cadena de valor, puesto que toda actividad crea y utiliza información. Esto se advierte con claridad en la figura 5-1, la cual muestra la tecnología de los sistemas de información en

todas las categorías genéricas de actividad en la cadena. Los sistemas se usan en la programación, el control, la optimización, la medición y la realización de actividades en otra forma. Así, en la logística de entrada se emplea algún tipo de sistema de información para controlar el manejo de materiales, para programar las estrategias y administrar el inventario de las materias. Por otra parte, un sistema de información interviene en el procesamiento de pedidos, en la administración de proveedores y en la programación de la fuerza de mantenimiento. Esta tecnología influye mucho en los nexos entre actividades de todo tipo porque para coordinarlos y optimizarlos (capítulo 2) se requiere flujo de información entre ellas. El rápido cambio tecnológico de los sistemas de información empieza a ejercer un impacto profundo en la competencia y en las ventajas competitivas debido a la función tan amplia de la información en la cadena de valor.

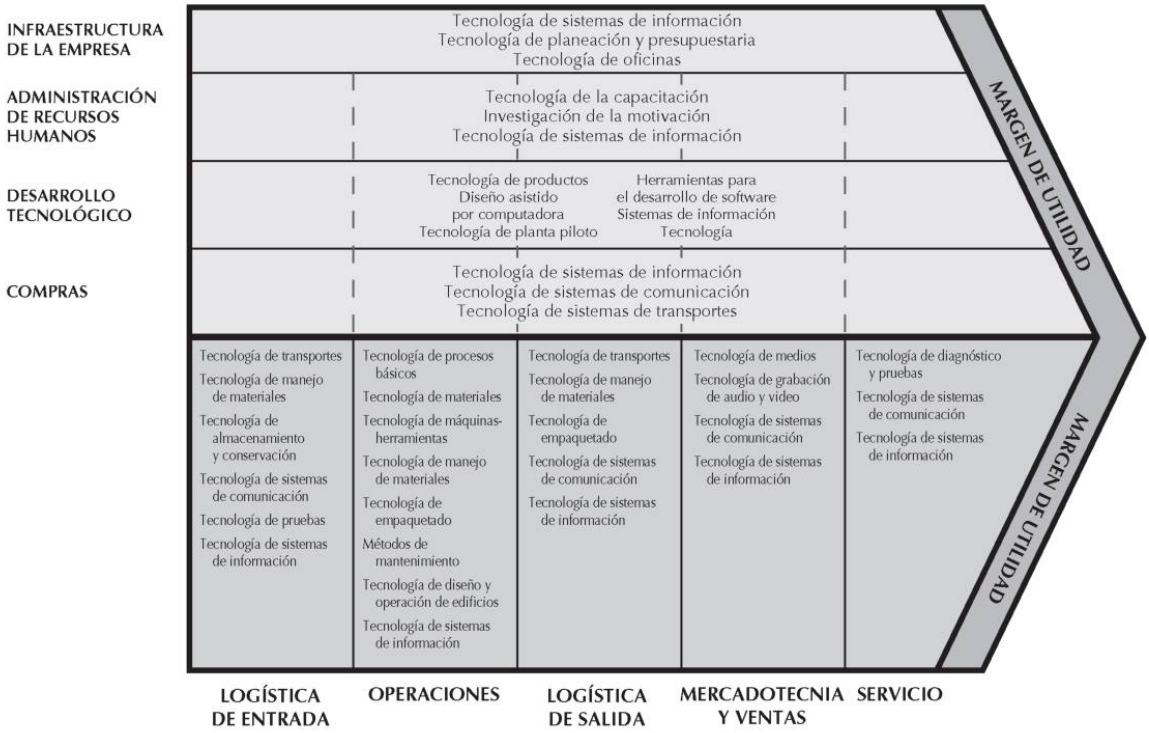


Figura 5-1. Tecnologías representativas en una cadena de valor

Otra tecnología bastante común en la cadena de valor es la administrativa o de oficina porque ambas funciones deben efectuarse como parte de muchas actividades relacionadas con valores. Aunque la tecnología administrativa se incluye en la tecnología de los sistemas de información, se encuentra separada porque tiende a pasar inadvertida. El cambio en la forma de realizar este tipo de funciones es una de las modalidades más importantes de las tendencias tecnológicas que se dan hoy día en muchas compañías, aunque pocas le destinan parte considerable de sus recursos.

Las tecnologías se relacionan en varias actividades de valor, y en esto se funda una gran fuente de *nexos* dentro de la cadena; la tecnología del producto está ligada a la del mantenimiento de un producto, mientras que la de componentes está vinculada a la tecnología global del producto. En casos extremos, una tecnología cambiante en una actividad requerirá reconfigurar de manera radical la cadena de valor. Por ejemplo, con la transición a las piezas de cerámica de motor puede prescindirse del maquinado y de otros pasos de la manufactura; además, se producen otros impactos en la cadena de valor. También los nexos con los proveedores y los canales suelen mostrar interdependencia en las tecnologías con que se efectúan las actividades.

El sistema de reservaciones Sabre de American Airlines constituye un buen ejemplo de la interdependencia de la tecnología en las actividades de valor. La aerolínea arrienda terminales de computadora a las agencias de viajes que permiten automatizar las reservaciones y la venta de boletos. El sistema ofrece una fuente de diferenciación, pero al mismo tiempo se emplea para emitir boletos, pases de abordar y programar rutas. Además, American Airlines vende los listados del sistema a otras aerolíneas.

Las tecnologías de una empresa muestran una evidente interdependencia con las de sus clientes. Los puntos de contacto entre ambas, expuestos en el capítulo anterior, definen las áreas de interdependencia potencial. Así, la tecnología de productos influye en la de productos y procesos, y viceversa; en cambio, la tecnología del procesamiento de pedidos influye en los métodos de compras del cliente y a su vez recibe el influjo de ellos.

En conclusión, la tecnología aparece en todas las áreas y depende en parte de los canales del cliente y de la tecnología de los proveedores. Por eso el desarrollo tecnológico comprende áreas fuera de los límites tradicionalmente establecidos para I+D, y abarca ante todo a proveedores y clientes.[1] En diversos grados, algunas integradas en la cadena de valor son específicas de una industria, pero muchas no. La automatización de las oficinas y el transporte son de muchas áreas donde las tecnologías críticas no son en gran medida propias de la industria. En consecuencia, el desarrollo tecnológico importante para una empresa ocurre en otras industrias. Las características anteriores influyen en la función de la tecnología en la ventaja competitiva.

Tecnología y ventaja competitiva

La tecnología afecta a la ventaja competitiva si contribuye en forma decisiva a determinar la posición relativa en costos o la diferenciación. Incide en ambas, pues está presente en toda actividad de valor e interviene en la creación de nexos entre actividades. También las afecta si influye en los factores del costo o en la singularidad de las actividades descritas en los capítulos 3 y 4. La tecnología susceptible de emplearse en una de ellas a menudo resulta de otros factores como escala, oportunidad o interrelaciones. Por ejemplo, la escala permite usar equipo automático de ensamblado de alta velocidad y, por su parte, la oportunidad temprana permite que las compañías eléctricas aprovechen la energía hidroeléctrica mientras se cuenta con sitios para ello. En tales casos, la tecnología no es la fuente de la ventaja competitiva, sino el resultado de otras ventajas. Sin embargo, la tecnología utilizada en una actividad de valor suele ser un factor cuando refleja una decisión de política tomada en forma independiente de otros factores. Si una compañía descubre una tecnología más eficiente para ejecutar una actividad que sus rivales, ganará una ventaja competitiva.

Además de afectar al costo o a la diferenciación por sí misma, la tecnología también altera la ventaja competitiva *cambiando otros factores del costo o de la singularidad o incidiendo en ellos*. El desarrollo tecnológico incrementa o reduce las economías de escala, hace posibles las interrelaciones donde antes no lo eran, genera oportunidades para ventajas de oportunidad e incide casi en cualquier otro factor de los costos o de la singularidad. Por tanto, una compañía se sirve del desarrollo tecnológico para alterar los factores en una forma que lo favorezcan o para ser la primera en aprovecharlos.

Dos buenos ejemplos explican cómo la tecnología modifica la posición relativa en costos: los procesos de la industria del aluminio. El drástico incremento de los costos de la energía la ha convertido en el costo más grande de la fundición de aluminio, convirtiendo varias empresas en fabricantes con costos elevados debido al precio de la energía. A esta categoría pertenece la mayoría de los fundidores japoneses. Para sortear el problema ponen mucho empeño en la reducción carbotérmica, una tecnología revolucionaria que disminuye de manera extraordinaria el consumo de energía al convertir en forma directa la bauxita y metales afines en lingotes de aluminio, sin el paso intermedio de la alúmina. En este caso, una nueva tecnología es un factor de política de costos. Al disminuir el consumo de energía, la reducción carbotérmica también aminora la importancia de la ubicación y de factores institucionales como los costos porque la ubicación y las políticas gubernamentales de precios de la energía repercuten de manera profunda en el precio de la electricidad.

El otro ejemplo de la función de la tecnología en el costo se halla en las semifabricaciones de aluminio, donde una nueva tecnología de procesos llamada *fundición continua* se presenta como una sustitución de los altos hornos. Al parecer, no abatirá los costos en una escala eficiente, pero es menos sensible. Si da buenos resultados podrá anular la ventaja de escala de los grandes semifabricantes y permitirá ubicar las plantas más cerca de los clientes, y así se reducirá el relativo costo elevado del transporte en regiones antes atendidas con productos enviados desde instalaciones bastante distantes. En este caso, la nueva tecnología no parece ser un impulso de costos, pero afecta a otros (escala y ubicación) y repercute en la posición en costos de firmas con dependencia asimétrica respecto a su posición frente a dichos factores.

La función de la tecnología en la diferenciación se ejemplifica en Federal Express, empresa que reconfiguró la cadena de valor en la entrega de paquetes pequeños y logró entregas más rápidas y confiables. Las nuevas tecnologías utilizadas en su cadena de valor eran decisiones de política, pero también mejoraron las economías de escala y aportaron la ventaja del primer participante. Así pues, a medida que la compañía obtenía una gran participación en el mercado, el costo de igualar su diferenciación se volvía demasiado alto para sus rivales. Este ejemplo demuestra asimismo que no es obligatorio que un notable desarrollo tecnológico consista en adelantos científicos ni en tecnologías hasta antes desconocidas. A menudo la ventaja competitiva se basa en cambios simples en la forma de realizar actividades o de combinar las tecnologías existentes.

La tecnología de una organización a menudo está interrelacionada con la de sus clientes, de ahí que el cambio tecnológico de estos pueda incidir en la ventaja competitiva tanto como el que se produce dentro de ella. Esto se observa más que nada en las estrategias de diferenciación. Por ejemplo, un distribuidor que antes se distinguía por efectuar funciones de

control de precios e inventario para sus detallistas quizá pierda esa diferenciación al adoptar sistemas electrónicos de punto de venta. Asimismo, los cambios en la tecnología de los proveedores impulsan o deterioran la ventaja competitiva si influyen en los factores de costos o de singularidad en la cadena de valor de una firma.

Pruebas de un cambio tecnológico conveniente

El nexo entre cambio tecnológico y ventaja competitiva sugiere varias pruebas para determinar su dirección adecuada. El nexo que introduce una compañía originará una ventaja competitiva sustentable en las condiciones que a continuación se comentan.

El cambio tecnológico reduce los costos o mejora la diferenciación; el liderazgo tecnológico se sostiene. El cambio tecnológico aumenta la ventaja competitiva si aminora el costo o facilita la diferenciación y protege contra la imitación. Más adelante se explicarán los factores que determinan la sustentabilidad del liderazgo tecnológico.

El cambio tecnológico modifica los factores del costo o de la singularidad en favor de una compañía. Cuando se modifica la tecnología de una actividad de valor, o la de un producto en formas que repercutan en ella, sus factores cambian. Por tanto, aun cuando se imite el cambio tecnológico, dará una ventaja competitiva a la empresa si esta los inclina a su favor. Por ejemplo, un nuevo proceso de ensamblado con mayor sensibilidad a la escala que los anteriores beneficiará más a una compañía con gran participación que a las pioneras, aunque los competidores la adopten con el tiempo.

La introducción del cambio tecnológico se traduce en ventajas para el primer participante, además de las propias de la tecnología. Aun cuando se imita al innovador, el hecho de serlo reportará algunas ventajas del primer innovador en el costo o en la diferenciación que subsisten al esfumarse el liderazgo en costo. A continuación se comentan las ventajas y desventajas del primer participante.

Con el cambio tecnológico mejora la estructura global de la industria. Un cambio tecnológico que mejore la estructura global

es conveniente aun cuando sea fácil copiarlo.

El cambio tecnológico que no cumple con los requisitos anteriores no mejorará la posición competitiva, aunque represente un gran avance. Destruirá la ventaja competitiva si no aprueba los ensayos ni produce el efecto contrario especificado en ellas; por ejemplo, desvirtuar el costo o la singularidad en favor de los competidores. A veces una compañía se halla en una situación donde el cambio tecnológico consigue sortear una prueba, pero empeora su posición a través de otra.

Tecnología y estructura de la industria

La tecnología también será un factor importante de la estructura global de la industria si la tecnología empleada en una actividad de valor se generaliza. Si se difunde puede afectar a las cinco fuerzas competitivas y mejorar o deteriorar el atractivo del sector industrial. Por tanto, aun cuando la tecnología no aporte una ventaja competitiva a una firma, estará en condiciones de incidir en las utilidades de todas. Por el contrario, cuando sí la produce, llega a perjudicar la estructura al ser imitado. Su efecto potencial en la estructura significa que una empresa no podrá establecer su estrategia sin tener en cuenta los impactos estructurales.

Tecnología y barreras contra la entrada

El cambio tecnológico es un factor eficaz de este tipo de barreras. Aumenta o reduce las economías de escala casi en cualquier actividad de valor. Por ejemplo, los sistemas flexibles de manufactura a menudo las reducen. El cambio tecnológico también las eleva en el proceso mismo del desarrollo al acelerar el ritmo de la introducción de la nueva producción o al aumentar la inversión requerida en el nuevo modelo. El cambio tecnológico es además el fundamento de la curva de aprendizaje. Esta se origina en las mejoras de aspectos como diseño, rendimiento y rapidez de las máquinas, todo lo cual es un tipo de cambio tecnológico. El cambio aporta otras ventajas absolutas de costos como los diseños de productos baratos o modificar el capital necesario para competir en un sector industrial. La transición de la tecnología de procesamiento por lotes a la de procesamiento continuo en la producción de almidón y jarabe de maíz ha

incrementado de modo significativo el capital requerido —por ejemplo, en la molienda húmeda de maíz.

El cambio tecnológico también influye de manera decisiva en la configuración del patrón de la diferenciación de los productos en un sector industrial. Así, en el empaquetado de aerosoles ha propiciado su estandarización y los ha convertido casi en un producto de consumo básico, pero sin eliminar la capacidad de contratar empacadores que se diferencien en las características del producto. El cambio tecnológico eleva o reduce los costos cambiantes. Las decisiones de los competidores en esta área hacen que los clientes se vean obligados a volver a capacitar al personal o a reinvertir en equipo auxiliar cuando cambien de proveedor. El cambio tecnológico también influye en el acceso a la distribución al permitir prescindir de los canales actuales (como sucede con el telemercadeo) o, por el contrario, al intensificar la dependencia de la industria respecto a los canales (p. ej., cuando se requiere más demostración del producto y más servicio después de la venta).

Tecnología y poder del cliente

El cambio tecnológico modifica la relación de negociación entre una industria y los compradores. Su función en la diferenciación y en los costos cambiantes contribuye a determinar el poder de compra. Asimismo, el cambio de tecnología influye en la facilidad de integración hacia atrás por parte del cliente, un elemento importantísimo de su poder negociador. Por ejemplo, en la industria de la computación, la rápida disminución del precio de las computadoras, impulsada por el cambio tecnológico, afecta bastante la capacidad de empresas como ADP para vender tiempo compartido, ya que muchos usuarios compran ahora sus propias computadoras.

Tecnología y poder de los proveedores

El cambio de tecnología influye en la relación de negociación entre una industria y sus proveedores; por ejemplo, elimina la necesidad de comprarle a un grupo poderoso de ellos o, por el contrario, obliga a un sector industrial a comprarle a un proveedor nuevo y poderoso. Así, en la industria de techos comerciales, la introducción de membranas de hule para techo vino a propiciar el ingreso de fuertes proveedores de resina en vez de los menos fuertes de asfalto. El cambio tecnológico permite asimismo utilizar varios insumos sustitutos en un producto, consolidando el poder negociador contra los proveedores. Por ejemplo, la industria de latas se benefició de la feroz competencia entre las compañías de aluminio y de acero por suministrarlas, impulsada por el cambio tecnológico en las latas de aluminio. La inversión en tecnología permite utilizar a muchos proveedores, pues crea el conocimiento

interno de la tecnología de los proveedores, con lo cual se termina la dependencia respecto a cualquiera de ellos.

Tecnología y sustitución

Quizás el efecto más conocido de la tecnología en la estructura de la industria es el que tiene en la sustitución. Esta depende del valor en relación con el precio de productos rivales y con los costos cambiantes asociados al intercambio entre ellos, como se explicará a detalle en el capítulo 8. El cambio tecnológico crea productos o usos por completo nuevos que sustituyen a otros (p. ej., la fibra de vidrio reemplazó al plástico y la madera, los procesadores de palabras sustituyeron las máquinas de escribir y los hornos de microondas relevaron los ordinarios) e influye en el precio y en el valor relativo de los sustitutos y en sus costos cambiantes. La esencia del proceso de sustitución la constituye la lucha tecnológica por el precio/valor relativo entre las industrias que producen sustitutos bastante semejantes.

Tecnología y rivalidad

La tecnología afecta en diversas formas la índole y la base de la rivalidad entre competidores. A veces modifica de manera radical la estructura de costos y así influye en las decisiones de precios. Por ejemplo, la transición a la tecnología de proceso continuo en la industria de la molienda del maíz húmedo antes mencionada elevó también el costo fijo, ocasionando con ello una mayor rivalidad. Debido a los adelantos en la tecnología de construcción de barcos, un incremento parecido en el costo fijo como porcentaje del costo total acompaña al aumento del peso muerto de los tanques petroleros. La función de la tecnología en la diferenciación del producto y en los costos cambiantes también contribuye de modo importante a la rivalidad.

Otro impacto posible en la rivalidad se realiza por el efecto de la tecnología en las barreras de salida. La automatización en el manejo de materiales las ha elevado en algunas industrias de distribución porque el equipo del manejo está especializado en ciertos bienes que se desplazan a través de los almacenes. Por tanto, las instalaciones de propósito general de antaño se han convertido en instalaciones especializadas y de capital intensivo.

Cambio tecnológico y las fronteras de la industria

El cambio tecnológico contribuye de modo decisivo a modificar las fronteras de la industria. La frontera en ocasiones es imprecisa por la arbitraria distinción del producto de un sector industrial y sus sustitutos; o la que se da entre los participantes actuales y las empresas instaladas y los participantes, proveedores o clientes potenciales. Con todo, conviene precisar

que, sin importar dónde decida trazar las fronteras, el cambio tecnológico las ensancha o las estrecha.

El cambio tecnológico ensancha las fronteras de diversas maneras. Reduce los costos del transporte u otros costos logísticos, con lo cual amplía el ámbito geográfico del mercado. Eso fue lo que sucedió en Estados Unidos durante las décadas de 1960 y 1970, con el advenimiento de los transportistas de cargas de gran volumen. El cambio tecnológico que disminuye el costo de responder a las diferencias del mercado nacional ayuda a globalizar las industrias.[2] También mejora el desempeño de los productos y atrae más clientes (y competidores) al mercado. Por último, a veces aumenta la interrelación entre los sectores industriales. En algunos como el de los servicios financieros, o el de las computadoras y telecomunicaciones, empieza a diluir las fronteras y a integrar algunos. En la industria editorial, el procesamiento automatizado del texto y las tecnologías de impresión facilitan compartir las actividades de impresión en varias clases de publicaciones. Las interrelaciones se exponen más a fondo en el capítulo 9.

La tecnología también estrecha las fronteras de la industria. Permite a una empresa adaptar su cadena de valor a un segmento en particular, como se verá en el capítulo 7. De ese modo, los segmentos se convierten en industrias.

Cambio tecnológico y el atractivo de la industria

Algunas veces se piensa que con el cambio tecnológico siempre mejora la estructura de una industria, pero la realidad indica que tiene las mismas probabilidades de perjudicarla. Su efecto en el atractivo de la industria dependerá de su impacto en cinco factores. Si eleva las barreras contra el ingreso, elimina a proveedores poderosos y aísla una industria de los sustitutos estará en condiciones de mejorar la rentabilidad de una industria. Pero acabará con ella si aumenta el poder del cliente o debilita las barreras contra el ingreso.

El potencial del cambio tecnológico para alterar la estructura de una industria plantea un dilema a la empresa que proyecte una innovación. La innovación que aumenta su ventaja competitiva puede acabar por minar la estructura de la industria, aun cuando los rivales la imiten. Cuando se selecciona una estrategia tecnológica y se efectúan inversiones en tecnología es preciso reconocer la doble capacidad del cambio tecnológico para moldear la ventaja competitiva y la estructura de la industria.

Estrategia tecnológica

La estrategia tecnológica es la forma en que una compañía

realiza el desarrollo y emplea la tecnología. Aunque abarca la función de organizaciones formales e I+D, debe ser más amplia debido al impacto generalizado de la tecnología en la cadena de valor. Como el cambio tecnológico influye en la estructura de la industria y en la ventaja competitiva, la estrategia tecnológica se convierte en elemento esencial de la estrategia competitiva global de una empresa. Las innovaciones son una de las tácticas principales para atacar a competidores bien atrincherados, tema que se retoma en el capítulo 15. Con todo, la estrategia tecnológica no es más que uno de los elementos de la estrategia competitiva global, y debe ser compatible con las decisiones en otras actividades de valor y ser reforzadas por ellas. Por ejemplo, una estrategia tendiente a lograr diferenciarse en el desempeño de los productos perderá gran parte de su impacto si no se cuenta con vendedores capacitados en cuestiones técnicas que expliquen sus ventajas al cliente, y si el proceso de producción no contiene suficientes medidas de control de calidad.

La estrategia tecnológica debe incluir tres aspectos generales:

❖ determinar las tecnologías a desarrollar,

❖ decidir si se busca el liderazgo en esas tecnologías,

❖ establecer la función de las licencias tecnológicas.

Las decisiones en los tres aspectos deberán basarse en cómo la estrategia tecnológica mejorará la ventaja competitiva sustentable.

La selección de las tecnologías que se desea desarrollar

El tipo de ventaja competitiva que quiere obtenerse constituye la esencia de la estrategia tecnológica. Las que se apliquen serán las que más favorezcan la estrategia genérica de la empresa, teniendo presente las probabilidades de éxito que ofrezcan. La estrategia tecnológica es un medio poderoso que permite implantar las tres. Sin embargo, según la que se escoja, variará mucho el carácter de la estrategia tecnológica, como se aprecia en la tabla 5-1.

En muchas compañías, los programas de I+D se deben más bien al interés científico que a la ventaja competitiva que se busca. No obstante, en la tabla 5-1 se observa que la orientación primaria de ellos debería corresponder a la estrategia genérica que se escogió. Por ejemplo, el programa de un líder en costos debe contener una fuerte dosis de proyectos tendientes a reducir el costo en todas las actividades de valor que representan una parte considerable de él, así como proyectos para abatirlo en el diseño por medio de la ingeniería de valores. El grado de I+D que un

líder en costos dedique al desempeño del producto debe ser suficiente para mantener la paridad con los competidores en vez de incorporar características costosas o metas que no concuerden con la estrategia de la empresa.

Otro aspecto importante de la tabla 5-1 es que, tanto el cambio tecnológico de productos como de procesos contribuye a apoyar las estrategias genéricas. A veces se supone de manera errónea que el primero solo está orientado a los costos y que el segundo se propone tan solo mejorar la diferenciación. En el capítulo 3 se vio que la tecnología de productos es decisiva para obtener un costo bajo; en el capítulo 4 se explicó cómo los cambios de la tecnología de proceso son la clave de la diferenciación (táctica favorita de las compañías japonesas).

También es importante que la estrategia tecnológica trascienda en cuanto a I+D de productos y procesos, tal como se definen de manera tradicional.

La tecnología abarca la totalidad de la cadena de valor; el costo relativo y la diferenciación dependen de su totalidad. Por ello, un análisis sistemático de todas las tecnologías de la empresa resalta las áreas donde se debe reducir el costo o mejorar la diferenciación. Por ejemplo, hoy día el departamento de sistemas de información incide más en el cambio tecnológico en algunas compañías que el de I+D. También merecen especial atención otras tecnologías importantes: transporte, manejo de materiales, comunicaciones y automatización de las oficinas. Por último, es preciso coordinar el desarrollo en todos los aspectos tecnológicos para garantizar la uniformidad y explotar sus interdependencias.

Crown Cork and Seal constituye un excelente ejemplo del nexo existente entre la estrategia tecnológica y la ventaja competitiva. Trata ante todo de seleccionar las industrias que pueden ser sus clientes y les ofrece latas junto con un servicio excelente. Realiza poca o nula investigación básica y no innova productos. Más bien, su departamento de I+D está organizado para resolver problemas concretos del cliente en forma oportuna y para imitar las innovaciones de manera rápida y eficaz. Así pues, esa organización respalda de manera clara su estrategia de concentración o enfoque. Sus políticas tecnológicas difieren de forma bastante notable de las de American Can o Continental Group, que ofrecen amplias líneas de empaquetado además de las latas. Invierten grandes cantidades en la investigación de materiales básicos y de nuevos productos.

El nexo entre el cambio tecnológico y la ventaja competitiva rige la selección de tecnologías específicas dentro de la cadena de valor donde deben concentrarse las actividades de desarrollo. Una compañía debería enfocarse en las tecnologías que tienen el máximo impacto sustentable en el costo o en la diferenciación, ya sea en forma directa o al cumplir con los otros criterios descritos. Dichos criterios permiten clasificar los cambios tecnológicos que aportarán el máximo beneficio competitivo. El costo de

perfeccionar la tecnología debe valorarse atendiendo a su beneficio y a la probabilidad de lograr el mejoramiento.

Las compañías a menudo deben decidir entre tratar de perfeccionar una tecnología bien establecida con que realizan una actividad de valor o invertir en otra. Por ejemplo, en la fundición de aluminio podrían concentrarse en mejorar el proceso Hall-Heroult, hoy día en uso, o intentar desarrollar la reducción carbotérmica. Las tecnológicas parecen pasar por un ciclo de vida donde los primeros grandes avances ceden ante los incrementales posteriores. Ello significa que el compromiso entre costo y beneficio cuando se perfeccionan tecnologías maduras es menor (aunque quizá más seguro) que cuando se mejoran las recientes.

Tabla 5-1. La tecnología de productos y procesos y las estrategias genéricas

	Liderazgo en costos	Diferenciación	Concentración en costos	Concentración de la diferenciación
	Políticas tecnológicas representativas			
Cambio tecnológico de los productos	Desarrollo de productos para reducir su costo al disminuir el contenido de materiales, facilitar la manufactura, simplificar las necesidades logísticas, etcétera	Desarrollo de productos para mejorar su calidad, sus características, la entrega o los costos cambiantes	Desarrollo de productos para diseñar el desempeño adecuado para las necesidades del segmento meta	Diseño de productos para atender mejor las necesidades de un segmento particular de mejor manera que los competidores de amplio enfoque
Cambio tecnológico de procesos	Mejoramiento del proceso de la curva de aprendizaje para reducir el uso de materiales o la mano de obra utilizada Desarrollo de procesos para reducir las economías de escala	Desarrollo de procesos para apoyar grandes tolerancias, un mejor control de calidad, una programación más confiable, una respuesta más rápida a los pedidos y otras dimensiones que acrecientan el valor del cliente	Desarrollo de procesos para adecuar la cadena de valor a las necesidades del segmento, con el propósito de reducir el costo de atenderlo	Desarrollo de procesos para adecuar la cadena de valor a las necesidades del segmento a fin de aumentar el valor del cliente

Sin embargo, quizá sea una suposición peligrosa que se cumple por sí misma. Es posible suponer, pero con gran cautela, que una tecnología ya alcanzó su madurez. Por ejemplo, se han logrado grandes avances en la eficiencia del proceso Hall-Heroult, aunque se inventó antes de 1900. Asimismo, el ahorro de combustible en los motores diesel de alta velocidad creció mucho desde 1974. La tecnología diesel tiene más de 80 años de haberse introducido y se le consideraba madura en comparación con las turbinas de gas, pero estos motores han logrado ampliar la brecha con relación a las turbinas. En ambos ejemplos, el acelerado incremento de los precios de la energía estimuló la preocupación por el ahorro de combustible. Y la mayor atención al perfeccionamiento de las tecnologías se acompañó de mejoras en tecnología de materiales, instrumentación y electrónica, que permitieron controlar mejor los procesos, obtener temperaturas más altas y otros beneficios.

Como ya se señaló, los productos en general y las actividades de valores abarcan varias tecnologías o subtecnologías. No solo puede suponerse que una combinación particular de estas últimas es madura, sino también cada una de ellas. Los cambios notables en una de las que forman parte de un producto o proceso crean nuevas posibilidades para combinar las que causan mejoras impresionantes, como las que se emplean en la fundición y en los motores diesel de baja velocidad. El advenimiento de la microelectrónica, subtecnología aplicable a muchas otras tecnologías, empieza a ejercer un efecto profundo en muchas industrias al permitir nuevas combinaciones tecnológicas.

Por tanto, al escoger una tecnología en la cual invertir, la empresa debe fundamentar su decisión en el conocimiento exhaustivo de cada tecnología importante para su cadena de valor y no en simples indicadores como la edad. Algunas veces lo único que se necesita para alcanzar el progreso tecnológico es esforzarse e invertir, como lo demuestran los dos ejemplos

anteriores. Otras veces los adelantos de las subtecnologías permiten mejorar la tecnología actual. No obstante, en ocasiones los intentos para mejorar una tecnología vieja resultan infructuosos. En tales casos, lo mejor es no intentarlo. La decisión de desechar una tecnología propia no es nada fácil, más que nada cuando se desarrolló en la organización, pero hay que hacerlo si se quiere conservar la posición competitiva.

La elección de tecnologías por desarrollo no debería limitarse a solo algunas que ofrecen la oportunidad de grandes avances. Las mejoras modestas en algunas de las de la cadena de valor, entre ellas las que no se relacionan con el producto ni con el proceso de manufactura, aportan mayores beneficios a la ventaja competitiva. Más aún, las mejoras acumuladas en muchas actividades a veces son más sostenibles que un avance revolucionario perceptible para los rivales, el cual es fácil de imitar. El éxito de las compañías japonesas en la tecnología rara vez se debe a ese tipo de innovaciones; más bien, obedece a muchas mejoras en la cadena de valor.

Liderazgo o seguimiento tecnológico

La segunda gran cuestión que se encara en la estrategia tecnológica es decidir si buscar o no el liderazgo tecnológico. El concepto de este último es, en cierto sentido, claro: la compañía procura ser la primera en introducir los cambios tecnológicos que respaldan su estrategia genérica. Algunas veces a las que no son líderes se les considera seguidoras tecnológicas, entre estas están las que prescinden por completo de ellos. El seguimiento debe ser una estrategia intencional y dinámica: optar de manera explícita por no ser la primera en las innovaciones. Ese es el sentido en que se le estudia aquí.

Tabla 5-2. Liderazgo tecnológico y ventaja competitiva

	Liderazgo tecnológico	Seguimiento wtecnológico
Ventaja en costos	Innovar el diseño de productos al menor costo Ser la primera compañía en la curva de aprendizaje Crear formas de reducir costos al realizar actividades de valor	Reducir los costos de los productos o las actividades de valor con base en la experiencia del líder Evitar los costos de I+D mediante la imitación
Diferenciación	Innovar un producto único que incremente el valor para el cliente Innovar en alguna actividad y aumentar así el valor para el cliente	Adaptar más el producto o el sistema de entrega a las necesidades del cliente, aprendiendo de la experiencia del líder

Aunque el liderazgo tecnológico se ve a partir de la tecnología de productos o procesos, se trata de algo mucho más amplio. El

liderazgo se logra mediante las tecnologías empleadas en cualquier actividad de valor. Por ahora se considerará la decisión estratégica entre introducir una innovación en alguna actividad o esperar a que otros lo hagan.

La decisión de convertirse en líder o en seguidor tecnológico es una manera de obtener un costo bajo o la diferenciación, como se aprecia en la tabla 5-2.

El liderazgo tecnológico tiende a verse como un medio de alcanzar la diferenciación, mientras que al seguimiento se le considera un medio de conseguir un costo bajo. Pero si un líder tecnológico es el primero en adoptar un nuevo proceso de costos bajos, también se convertirá en productor de costos bajos. O un seguidor podrá lograr la diferenciación si aprende de los errores del líder y modifica la tecnología del producto para atender mejor las necesidades de los clientes. En un sector industrial puede haber más de un líder por las numerosas tecnologías existentes y los diversos tipos de ventaja competitiva que se buscan.

La decisión de convertirse o no en líder o seguidor en una tecnología importante se funda en tres factores:[3]

❖ Sustentabilidad del liderazgo tecnológico. Grado en que una compañía mantiene el liderazgo sobre sus rivales en una tecnología.

❖ Ventajas del primer participante. Las que obtiene una compañía por ser la primera en adoptar una nueva tecnología.

❖ *Desventajas del primer participante.* Las que enfrenta una compañía por ser el primer participante en vez de esperar a otras.

Los tres factores interactúan para determinar la mejor opción de una firma. Las desventajas notables de ser el primero eliminan la conveniencia de asumir el papel de líder, aun cuando pueda conservarlo. Por el contrario, sus ventajas convierten el liderazgo tecnológico inicial en una ventaja competitiva sustentable en otras áreas, aunque se esfuma el liderazgo. Las ventajas y desventajas se presentan casi siempre dentro del contexto de las decisiones tecnológicas, pero su importancia en la formulación de la estrategia competitiva trasciende la estrategia tecnológica. Se centran en la cuestión de cómo transformar la oportunidad en una ventaja o desventaja competitiva y en barreras contra el ingreso y la movilidad.

Sustentabilidad de la ventaja tecnológica

La ventaja tecnológica se ve favorecida si puede sostenerse porque: 1) los competidores no son capaces de reproducir la tecnología, o 2) la compañía innova con igual o mayor rapidez que la de ellos. La segunda condición es importante porque la tecnología suele difundirse, de modo que el líder debe ser un blanco móvil. Si no es posible mantener una ventaja tecnológica, el liderazgo solo podrá justificarse cuando la ventaja inicial se convierta en ventajas del primer participante porque el liderazgo cuesta más que el seguimiento.

La sustentabilidad de una ventaja tecnológica se basa en cuatro factores.

La fuente del cambio tecnológico. La sustentabilidad de una ventaja tecnológica depende, en primera instancia, de que la tecnología se desarrolle dentro de la industria o provenga del exterior. Una proporción considerable del cambio tecnológico se origina en fuentes externas: proveedores, clientes o industrias no relacionadas. Por ejemplo, en muchas industrias de procesos la fuente clave de la tecnología son las compañías de ingeniería de la construcción que diseñan los procesos de producción y edifican las plantas.

Cuando las fuentes importantes de la tecnología son externas a la industria, en general es más difícil mantener la ventaja tecnológica. Las fuentes externas obstaculizan el acceso a la tecnología mediante las habilidades tecnológicas de la compañía y su inversión en I+D porque muchas economías tienen acceso a ella. Por tanto, los cambios tecnológicos externos sirven de ecualizador entre los competidores. Los líderes en las industrias con fuentes externas de tecnología deben apoderarse de ellas por medio de coaliciones o acuerdos exclusivos para mantener su ventaja, o bien poseer una excelente capacidad de adaptar la tecnología desarrollada en el exterior a la industria.

La presencia o ausencia de un costo sustentable o de una ventaja de diferenciación en la actividad relacionada con el desarrollo tecnológico. Hay mayores probabilidades de mantener una ventaja tecnológica si se tiene una ventaja de costo o de diferenciación en la realización del desarrollo tecnológico. Las herramientas descritas en los capítulos 3 y 4 sirven para analizar el costo relativo de la compañía y su diferenciación en el desarrollo de la tecnología. Así, las economías de escala o los efectos del aprendizaje logrados en él aportan una ventaja en el costo de I+D a las de una gran participación en el mercado o de mucha experiencia. Cuando la mayor parte de los costos de diseñar un modelo son fijos, una compañía con gran participación tiene una proporción menor de costos en esa área que una con una participación más pequeña. Por eso podrá destinar más

dinero a fin de conservar su ventaja tecnológica sin una sanción de costos. Es lo que parece haber sucedido en los grandes generadores de turbinas, donde General Electric gastó menos que Westinghouse en términos absolutos y mantuvo una importante ventaja tecnológica, aunque su I+D como porcentaje de las ventas sigue absorbiendo menos fondos. Los crecientes costos del desarrollo de un producto también favorecen a las empresas con gran participación en el mercado. Por ejemplo, a medida que el costo de producir un nuevo herbicida superaba los 30 millones USD, fue creciendo la ventaja de los líderes de la industria en los productos químicos para la agricultura.

Las interrelaciones de las unidades de negocios dentro de la compañía matriz influyen demasiado en el costo relativo de una filial o la eficacia con que lleva a cabo el desarrollo tecnológico. Las interrelaciones permiten transferir habilidades o compartir los costos de la actividad de I+D. A menudo los líderes tecnológicos crean de manera agresiva interrelaciones tecnológicas, al entrar en nuevas industrias con tecnologías afines. Crean además mecanismos para la transferencia entre unidades de negocios y tienden a invertir a nivel corporativo en las tecnologías básicas con impacto potencial en muchas unidades de negocios.

Las partes del ciclo de la innovación —investigación básica, realización de la investigación aplicada— tienden a ofrecer diversas oportunidades para las ventajas sustentables de costos en este tipo de inversión. La innovación de productos básicos suele ser menos sensible a la escala que la subsecuente introducción rápida de otros tipos de productos y que la incorporación de nuevas características; lo cual es una de las razones por las que las compañías japonesas superan a las empresas innovadoras de Estados Unidos que no logran mantener la ventaja en mejoramientos posteriores del producto. Muchos líderes exitosos no cosechan todos los beneficios de la escala, del aprendizaje o de las interrelaciones en I+D obteniendo mayores utilidades, sino que las reinvierten para no perder su ventaja tecnológica. También explotan las ventajas de escala o de aprendizaje en esa área introduciendo con rapidez nuevos modelos. Honda, por ejemplo, reforzó su ventaja competitiva en las motocicletas por medio de un continuo flujo de modelos nuevos.

Habilidades tecnológicas relativas. Una compañía con habilidades tecnológicas especiales frente a sus rivales goza de mayores probabilidades de mantener la ventaja competitiva que aquella cuyo personal, instalaciones y administración de I+D se parezcan a las de sus rivales. Las habilidades tecnológicas influirán en la producción obtenida con cierto nivel de inversión en

tecnología, sin importar los efectos de escala, aprendizaje o interrelaciones. Dependen de muchos factores: administración, cultura organizacional, estructura y sistemas, reputación de la compañía ante el personal científico. Por ejemplo, NEC Corporation es la empresa más apreciada en Japón por los ingenieros graduados. Ello aumenta su capacidad de atraer a los mejores, reforzando así su sólida capacidad en I+D.

Los líderes exitosos se preocupan mucho por su acervo de habilidades en I+D. Procuran no reducir el personal de esa área en épocas de recesos económicos o de disminución de las utilidades. Buscan relaciones con los centros científicos más importantes en las especialidades correspondientes e intentan crearse la imagen del mejor lugar para trabajar ante los tipos de personal que respaldan su estrategia tecnológica.

Rapidez de la difusión tecnológica. El último factor que rige la sustentabilidad de una ventaja tecnológica es la celeridad con que se disemina la tecnología del líder. Se nulifican las excelentes habilidades tecnológicas o la ventaja de costos cuando a la competencia le es fácil imitar el desarrollo. La difusión se efectúa en forma continua, aunque con distinta rapidez según el sector industrial. A continuación se mencionan algunos de los mecanismos con que se difunde la tecnología del líder:

❖ Observación directa de los productos del líder (ingeniería inversa) y sus métodos de operación por parte de los competidores.

❖ Transferencia tecnológica mediante observadores de la industria como los consultores y la prensa especializada.

❖ Transferencia tecnológica mediante compradores que desean contar con otra fuente calificada.

❖ Pérdida de personal ante los rivales o empresas satélite.

❖ Declaraciones públicas o ponencias realizadas por personal científico del líder.

En comparación con las mejoras posteriores, a menudo la difusión de la tecnología es mayor cuando se trata de productos básicos y de innovación de los procesos. La patente de las perfecciones del producto y de los procesos tiende a conservarse, más que nada, cuando se basan en mejoras de proceso. Las compañías japonesas se han concentrado en la innovación de procesos, de ahí que a menudo consigan ventajas más sustentables que las de Estados Unidos o Europa (quienes los inventaron).

La rapidez de la difusión tecnológica es intrínseca en parte de la industria, y también se halla bajo el control organizacional. Por ejemplo, casi toda la tecnología de un fabricante de casas móviles se observa con facilidad examinando el producto. La tecnología de los pañales desechables se disemina con mayor lentitud porque en gran parte depende de cómo se fabrique el producto con máquinas hechas de manera especial para el cliente. He aquí algunos factores que reducen la rapidez de la difusión:

- Patentar la tecnología de la compañía y las tecnologías conexas.

- Conservar el secreto.

❖ Construir los prototipos y el equipo de producción en la empresa.

❖ Realizar la integración vertical en partes clave que contienen pistas o que las dan a la tecnología.

❖ Instituir políticas de personal para retener a los empleados.

Los líderes exitosos tratan con ímpetu de disminuir la difusión. Patentan casi todo cuando hacen el registro correspondiente y lo protegen persiguiendo *siempre* a los infractores. Considera todo contacto con extraños, incluso con los clientes, como una amenaza para los procedimientos patentados. Rara vez se llevan a cabo recorridos en la planta y las innovaciones clave ni siquiera se les comunican a los compradores. Los líderes tienen a menudo una integración vertical, construyen o modifican el equipo dentro de la empresa para proteger la tecnología y son discretos en sus comunicaciones públicas. Es sorprendente el número de empresas conocidas por su sigilo que son al mismo tiempo líderes tecnológicos: DuPont, Procter & Gamble y Michelin.

Ventajas del primer participante

Desde el punto de vista del liderazgo tecnológico, es conveniente cuando el primer participante goza de ventajas. Le permite al líder traducir una brecha tecnológica en otras ventajas competitivas que persisten aun cuando la brecha se cierre. Las ventajas se basan en cómo la oportunidad mejora la posición del primer participante frente a fuentes sustentables de la ventaja en costos o de la diferenciación. En términos generales, recibe la

oportunidad de *definir las reglas de la competencia* en varias áreas.

Los tipos más importantes de ventajas potenciales del primer participante son los siguientes y también se obtienen siendo el primero en entrar en una región geográfica o en hacer innovaciones que no se relacionen propiamente con la tecnología.[4]

Reputación. La primera compañía en entrar se crea un nombre como pionera o líder, reputación que a los emuladores les resultará difícil superar. El liderazgo coloca a una empresa, por lo menos de manera temporal, en la posición de ser único, lo cual le reporta los beneficios de buena imagen a largo plazo a los que no tienen acceso otros. A veces, el primer participante también es el primero en atender a los compradores y, por lo mismo, en establecer relaciones de lealtad potencial. La trascendencia de cualquier ventaja de reputación proveniente del liderazgo dependerá de la credibilidad de la compañía y de su capacidad para invertir en mercadotecnia. Una empresa pequeña quizá no logre mejorar su reputación siendo el primer participante porque carece de los recursos para publicitarlo.

Ocupación anticipada del posicionamiento. El primero en posicionarse de forma anticipada en productos o mercados atractivos obliga a los competidores a adoptar los menos interesantes. Fue lo que hizo Stouffer's con el concepto de entremeses congelados de alta cocina. El primer participante tiene la oportunidad de moldear cómo se define o comercializa un producto en una forma que lo favorezca; además, puede instalar su capacidad para impedir que los competidores se expandan de manera rentable.

Costos cambiantes. El primer participante asegura ventas futuras si existen costos cambiantes. Por ejemplo, en los contratos de administración de hospitales, el primero en celebrar contrato con ellos logra una ventaja significativa en las renovaciones subsecuentes porque gastaría mucho en cambiar de empresa administradora. Con el cambio vendría la desorganización causada por el nuevo administrador, el nuevo sistema de cómputo y otras modificaciones.

Selección de canales. El primer participante tal vez consiga acceso preferencial a los canales para un nuevo producto o para su creación. Está en condiciones de escoger a los mejores intermediarios, distribuidores o detallistas, mientras los seguidores se ven obligados a aceptar a los de segundo nivel, a fundar canales o a persuadir a los del primer participante para que cambien su fidelidad o la dividan.

Curva de aprendizaje patentada. El primer participante logra una ventaja de costos o de diferenciación cuando hay una curva de aprendizaje patentada en las actividades de valor que se ven afectadas por el ingreso temprano. Es el primero que comienza a descender por ella en las actividades afectadas, y puede establecer una ventaja duradera de costos o diferenciación si consigue mantener la exclusividad del aprendizaje.

Acceso preferente a instalaciones, insumos u otros recursos escasos. A menudo el primer participante disfruta por lo menos de una ventaja temporal en el acceso a insumos u otros recursos porque los contrata antes que las fuerzas del mercado reflejen el impacto global del cambio que va a introducir. Entre otros aspectos, seleccionará el sitio donde podrá instalarse o hacer tratos con los proveedores de materias primas deseosos de nuevos clientes. Un caso revelador es la industria de las líneas aéreas, donde las compañías austeras han adquirido aviones baratos y espacio económico en las terminales, contratando además pilotos desempleados. Las fuerzas del mercado terminarán elevando el precio de estos insumos a medida que se imite ese tipo de estrategia.

Otros ejemplos se encuentran en las industrias extractivas. Se construyen en lugares cada vez más remotos (minas y plantas de procesamiento), lo cual eleva los gastos de infraestructura. También se ven obligadas a enfrentar mayores costos ambientales. Así, los primeros participantes gozan de ahorros en esta área.

Definición de normas. El primer participante puede definir las normas de la tecnología o de otras actividades, obligando así a los otros a adoptarlas. Estas normas a su vez hacen más sustentable su posición. Por ejemplo, RCA definió las normas de la televisión de color, lo cual significó que los competidores tuvieron que descender por la curva de aprendizaje que ella ya había empezado a recorrer en vez de crear otra.

Barreras institucionales. El primer participante a veces goza de estas barreras en contra de la imitación; como al registrar patentes o al ganar un estatus especial con el gobierno por ser el primero en entrar en un país. Con frecuencia los factores institucionales facilitan la capacidad de definir las normas.

Utilidades tempranas. En algunas industrias, el primer participante se halla en posibilidades de disfrutar durante cierto tiempo de grandes utilidades gracias a su posición. Por ejemplo, puede contratar con los clientes a precios elevados durante la escasez inicial del nuevo producto o venderles bastante caro a los que aprecian la nueva tecnología.

Los líderes exitosos procuran obtener las ventajas del primer participante en vez de basarse solo en su ventaja tecnológica. Aprovechan la menor oportunidad para utilizar su liderazgo y definir las reglas de la competencia en formas que les favorezcan. Invierten en mercadotecnia para reforzar los beneficios de la reputación de ser el líder; fijan los precios de manera agresiva para realizar las primeras ventas a los clientes que tienen los más altos costos cambiantes. Es sorprendente ver

cuántas compañías que fueron primeros participantes siguen conservando el liderazgo por décadas. Por ejemplo, en los bienes de consumo, marcas tan importantes como Crisco, Ivory, Life Savers, Coca-Cola, Campbell's, Wrigley, Kodak, Lipton y Goodyear fueron líderes durante la década de 1920.

Las ventajas del primer participante a veces se disipan cuando los participantes posteriores acometen con grandes cantidades de capital, a menos que aquel invierta para aprovechar esto. Como le sucedió a Bowmar con las calculadoras eléctricas, los pioneros pequeños a menudo se ven abrumados por las compañías de ingreso tardío. Su ventaja desaparece no porque no la hubiera para los primeros participantes, sino porque se carecía de recursos para aprovecharlas. En la industria de las computadoras personales, IBM ofrece un ejemplo más de un participante tardío que supera a los primeros basándose en sus recursos e interrelaciones con otras unidades de negocios.

Cuando el primer participante no tiene suficientes recursos, la firma que los tenga podrá cosechar los beneficios propios de estas ventajas. Así, en la industria de las computadoras, Digital Equipment no inventó la primera pero obtuvo muchas ventajas del innovador por ser el primero en atreverse a desarrollarlas. Invirtió fuertes cantidades para explotar su ventaja ampliando la línea de productos, descendiendo por la curva del aprendizaje y aumentando el tamaño de su fuerza de ventas. Algo similar sucedió en la industria de las videocaseteras, donde Ampex introdujo el producto pero las compañías japonesas invirtieron mucho para mejorar la tecnología, producir unidades a bajo costo y convertir su ventaja en las del primer participante.

Desventajas del primer participante

Los primeros participantes a menudo no solo tienen ventajas, sino también desventajas. Estas nacen de dos fuentes generales: los costos de la innovación y el riesgo de que las condiciones cambien.

Costos de la innovación. A menudo el primer participante enfrenta pesados costos de la innovación, a saber:[5]

❖ conseguir las aprobaciones regulatorias,

❖ lograr el cumplimiento de los códigos,

❖ instruir a los compradores,

❖ desarrollar infraestructura en áreas como instalaciones de servicios y capacitación,

❖ obtener los insumos necesarios; por ejemplo, fuentes de materias primas y nuevos tipos de maquinaria,

❖ invertir en el desarrollo de productos complementarios (capítulo 12),

❖ pagar altos costos de los primeros insumos por la escasez de la oferta o una pequeña escala de necesidades.

Los costos de la innovación varían ampliamente según el tipo de innovación tecnológica y se reducen compartiéndolos con buenos competidores (capítulo 6). No obstante, a menudo al primer participante no le es posible evitarlos.

Incertidumbre de la demanda. El primer participante está expuesto al riesgo de la incertidumbre de la demanda futura. Debe anteponer la capacidad; en cambio, los otros basan sus decisiones en información más actualizada. Aunque invertir antes que los rivales ofrece algunas ventajas, estas no están exentas de algunos riesgos significativos. RCA introdujo la televisión de color, apostando a un rápido despegue de la nueva tecnología. Las otras compañías aprendieron de la experiencia de ella, dejando pasar algunos años antes que hubiera gran demanda, y evitaron así un periodo de pérdidas.

Cambios en las necesidades del cliente. El primer participante es vulnerable si el comprador requiere un cambio y ya no aprecia su tecnología. La ventaja de la reputación también desaparece cuando cambian las necesidades del mercado y al primer participante se le identifica con la vieja generación de la tecnología. Pero a menos que las necesidades se modifiquen de manera radical alterando de manera sustancial la tecnología requerida para atenderlas, el primer participante podrá mantener su ventaja con solo modificar la tecnología a través del tiempo.

Especificidad de las inversiones respecto a las primeras generaciones o a los costos de los factores. El primer participante (o pionero) estará en desventaja si las inversiones iniciales son específicas de la tecnología actual y se modifican con facilidad para las generaciones futuras. Por ejemplo, en la industria de los semiconductores, Philco alcanzó el liderazgo en fase temprana con una gran planta automatizada. Disfrutó un periodo de éxito, pero el desarrollo posterior de otro proceso de manufactura para los microcircuitos de los semiconductores hizo obsoleto el inicial. Asimismo, los primeros participantes se hallarán en desventaja si

sus productos o procesos reflejan los costos o la calidad de factores que han cambiado.

Discontinuidades tecnológicas. Perjudican al primer participante haciendo anticuadas sus inversiones en la tecnología establecida. Estas discontinuidades son cambios tecnológicos radicales ante los cuales un pionero no estará preparado para responder por haber invertido en la vieja tecnología. La discontinuidad favorece al último seguidor que no paga el alto costo de la innovación. Pero cuando la tecnología evoluciona en una trayectoria de relativa constancia, el arranque inicial es una ventaja, transfiere aprendizaje de la vieja tecnología a la nueva y permite permanecer a la vanguardia en la curva de aprendizaje.

Imitación con bajos costos. El primer participante se expone a seguidores que imiten la innovación a un costo menor que el de innovar. Pero a menudo ellos deben sufragar algunos costos de la imitación y de la adaptación, y esto lo beneficia.

Concesión de licencia tecnológica

El tercer gran problema de la estrategia tecnológica es la concesión de licencias, modalidad de coalición con otras compañías.[6] A las que gozan de una tecnología especial se les solicitan licencias o las regulaciones gubernamentales las obligan a otorgarlas. Y las licencias son un medio para tener acceso a las tecnologías. Cuando la tecnología representa una fuente importante de ventaja competitiva, estas decisiones son críticas. Sin embargo, muchas compañías han derrochado las ventajas de origen tecnológico con decisiones inapropiadas.

¿Cuándo debe una empresa otorgar licencias?

Si la tecnología es una fuente de ventaja competitiva, la concesión de licencias constituye un paso riesgos o que debe tomarse solo en condiciones especiales. Los honorarios rara vez son lo bastante grandes para compensar la pérdida de ventaja competitiva. No obstante, otorgar licencias en algunas circunstancias puede ser conveniente desde el punto de vista estratégico.

Incapacidad de explotar la tecnología. Conviene conceder licencias si la compañía no explota la tecnología por su cuenta; por ejemplo, cuando carece de los recursos o las habilidades para establecer una posición sustentable porque está cosechando en la unidad de negocios en cuestión o porque sus rivales están tan bien atrincherados que no ceden participación en el mercado. El primer motivo para otorgar licencias se observa hoy en la biotecnología y la electrónica, donde las compañías creativas incipientes carecen de la capacidad de comercializar las innovaciones. Aun cuando cuenten con grandes recursos, quizá no puedan conquistar una importante participación en el mercado basándose en su nueva tecnología porque la competencia está demasiado comprometida o el gobierno exige que las empresas locales tengan la propiedad. Al parecer, esto último fue una de las causas por las que Standard Brands concesionó su tecnología del jarabe de maíz con alto contenido de fructosa, un sustituto del azúcar.

Cuando no es posible explotar el mercado de manera directa la no concesión de licencias orillará a los competidores a inventar variantes de la tecnología innovadora. Con el tiempo, uno o varios lo lograrán, y la compañía se quedará con una pequeña participación del mercado. En cambio, con las licencias obtiene una alternativa más barata y menos riesgos para invertir en su propia tecnología. Así pues, en vez de ser imitada, la compañía que concesiona su tecnología podrá fijar la norma y cobrar tanto sus propias regalías como las utilidades.

Descubrimiento de mercados no disponibles. Las licencias permiten obtener algunos ingresos de mercados a los que de lo contrario no se tendría acceso. Esto incluye otras industrias donde se cuenta con la tecnología pero donde hay pocas posibilidades de entrar u otros mercados geográficos en los cuales no se puede o no se quiere incursionar.

Rápida estandarización de la tecnología. Las licencias aceleran el proceso con que la industria estandariza la tecnología de uno de sus miembros. Si varias compañías la impulsan, las licencias no solo validarán su desarrollo sino que lo agilizarán. Los pioneros de los formatos VHS y Beta en la industria de videocaseteras los concesionaron en gran medida para promover la estandarización porque sin esta no se difundiría la disponibilidad del software.

Deficiente estructura de la industria. Conviene otorgar licencias cuando la estructura de la industria no resulta atractiva. En tales casos, conviene más cobrar regalías que invertir para ocupar una posición en el mercado que no genere altos rendimientos. Cuanto más poder de negociación tenga una compañía para cobrarles a los concesionarios, más atractivo será otorgarles licencias y conservar un modesto lugar en la industria.

Creación de buenos competidores. Las licencias son un vehículo para crear buenos competidores, quienes a su vez aumentan una variedad de funciones tan importantes como estimular la demanda, bloquear el ingreso de otros y compartir los costos de la innovación. Así, Magnavox concesionó de manera extensa sus patentes de videojuegos, acertando al suponer que podría expandir el mercado con rapidez al alentar a los rivales a introducir una amplia gama de productos. Las barreras contra la entrada eran bastante bajas y era complicado alcanzar una posición sostenible. En el capítulo 6 se describen a fondo los beneficios potenciales de los buenos competidores, junto con la manera de identificarlos.

Quid pro quod (una cosa por otra). Una compañía puede otorgar una licencia a cambio de la de una tecnología de otra compañía, como suelen hacerlo ATT e IBM. Pero debe garantizar que el intercambio sea equitativo.

¿Cómo escoger al concesionario?

Se otorgarán licencias solo a los no competidores o a los buenos competidores. Dado que los primeros pueden convertirse pronto en rivales, hay que reducir en lo posible ese riesgo mediante las condiciones de la licencia o convenciéndose uno mismo de que no se convertirá en competidor. Para asegurarse de ello es preciso considerar no solo los mercados o segmentos que se atienden, sino también los mercados en los que tal vez querrán incursionar en el futuro. A veces se conceden licencias a los clientes para atender sus necesidades de forma interna; con ello se reduce el mercado disponible a los rivales o posibles rivales.

Cuando se otorga una licencia a un competidor, este debe ser eficiente. Lo mismo debe hacerse si el gobierno obliga a

concesionar patentes. Cuando se concesiona a no competidores, en teoría se hará con quienes se conviertan en buenos competidores si después deciden entrar en la industria. Por otra parte, las licencias deben contener en lo posible cláusulas de renovación, con el propósito de evitar el compromiso perpetuo de modificar la tecnología en caso de que el concesionario se convierta en rival.

Fallas en la concesión de licencias

Las compañías a menudo dañan su posición competitiva en vez de consolidarla al otorgar licencias. Los dos errores más comunes consisten en crear competidores innecesariamente y en ceder ventaja competitiva por regalías pequeñas. Con las licencias es fácil incrementar las utilidades, pero las erosionan a largo plazo, a medida que se esfuma la ventaja competitiva.

Las empresas con frecuencia no perciben quiénes son sus competidores potenciales y, por lo mismo, otorgan licencias que se vuelven contra ellos. Concesiona a trasnacionales que más tarde incursionan en los mercados nacionales. Muchas han concesionado a empresas en otras industrias y han visto cómo con el tiempo invaden su propio sector industrial. A menudo el proceso a través del cual se deteriora un contrato de cesión de derechos es bastante sutil. Una empresa concesiona a otra en vistas de una alianza a largo plazo que las fortalezca a ambas. Pero con el paso del tiempo el concesionario aprende todo lo conocible, no solo acerca de la tecnología del cesionario, sino también acerca de otras actividades de valor suyas; entonces, decide atacarlo de manera exitosa y se convierte en un rival de respeto. Así es como utilizan las licencias algunas compañías asiáticas que han obtenido multitud de estas.

Evolución tecnológica

El cambio tecnológico cumple una función decisiva en la competencia, por ello es de suma importancia pronosticarlo para que la empresa pueda anticiparla y mejorar así su posición. En términos generales, la investigación acerca de cómo evoluciona la tecnología en un sector industrial se inspira en el concepto del ciclo de vida de un producto. De acuerdo con ese modelo, el cambio tecnológico al inicio del ciclo se centra en las innovaciones del producto, mientras que el proceso de manufactura se mantiene flexible. A medida que madura una industria, el diseño del producto comienza a cambiar con lentitud y se introducen las técnicas de la producción masiva. Entonces la innovación del producto cede ante la innovación de procesos, como la modalidad primordial de actividad tecnológica, con el fin de reducir el costo de un producto cada vez más estandarizado.

Por último, la innovación disminuye en las etapas de madurez tardía y de declinación, conforme las inversiones en varias tecnologías de la industria alcanzan el punto de los rendimientos decrecientes.

El modelo del ciclo de vida del producto ha sido perfeccionado debido a la obra de Abernathy y Utterback.[7] En un principio, el diseño del producto en ese ciclo es fluido y hay mucha variedad de productos. El suyo es el tipo predominante de innovación, y busca de manera fundamental mejorar el desempeño más que reducir el costo. Al final se obtiene un “diseño dominante” con las innovaciones sucesivas, donde se alcanza la configuración óptima del producto. No obstante, cuando el diseño se estabiliza se emplean cada vez más los métodos automatizados de producción y la innovación de procesos asume el rol dominante para abatir los costos. Por último, comienza a decrecer el ritmo de la innovación de ambos tipos. En los últimos años el concepto de “desmadurez” fue incorporado al modelo de Abernathy[8] para incluir la posibilidad de que los grandes cambios tecnológicos regresan a una industria a su estado fluido.

Las hipótesis anteriores acerca de la evolución tecnológica en una industria son una descripción exacta del proceso en algunos sectores industriales, pero no se aplica a todos ellos. En los de productos indiferenciados (minerales y muchos productos químicos), la secuencia de la innovación culmina en un diseño dominante que no se aplica en absoluto o que se aplica con mucha rapidez. En otros sectores (el de aviones comerciales y militares, o el de los grandes generadores de turbina), la producción masiva automatizada nunca se introduce y casi toda innovación está orientada al producto. La tecnología evoluciona de modo diferente en las industrias, lo mismo que otras de sus características.[9] El patrón de la evolución tecnológica resulta de varias características de una industria y debe entenderse dentro del contexto de su evolución estructural global. La innovación depende de los incentivos creados por dicha estructura y por un moldeador de ella.

La evolución tecnológica en un sector industrial se debe a la interacción de varias fuerzas:

❖ *Cambio de escala.* A medida que aumenta la escala de las empresas y de la industria también se vuelven factibles las tecnologías de productos y procesos.

❖ *Aprendizaje.* Con el tiempo las empresas aprenden del diseño de productos y cómo se realizan las actividades de valor, con los cambios resultantes de la tecnología utilizada.

❖ *Reducción de la incertidumbre e imitación.* Existen presiones naturales para estandarizar conforme las compañías aprenden más acerca de lo que los clientes quieren y se imitan unas a otras.

❖ *Difusión de la tecnología.* La tecnología se difunde a través de los mecanismos explicados antes.

❖ *Retornos decrecientes de la innovación tecnológica en las actividades de valor*. Las tecnologías a veces llegan a límites más allá de los cuales es difícil mejorar.

El modelo de ciclo de vida del producto aplicado a la evolución tecnológica se cumplirá si los factores anteriores interactúan de la siguiente manera: con la innovación e imitación sucesivas del producto disminuye la duda ante las características adecuadas del producto y surge un diseño dominante; la escala creciente hace posible la producción masiva, reforzada por la progresiva estandarización; la difusión tecnológica elimina las diferencias de los productos e impone la innovación de procesos por parte de las empresas para que el costo siga siendo competitivo; por último, aparecen los rendimientos decrecientes en la innovación de procesos, con lo cual se reduce la actividad innovadora.

Algunas características de la industria decidirán si se cumple el modelo de la innovación tecnológica basado en el ciclo de vida o algún otro.

Capacidad intrínseca de diferenciación física. Un producto diferenciable en su aspecto físico (p. ej., un automóvil o una máquina-herramienta) admite muchos diseños y características. Un producto menos diferenciable se estandarizará con rapidez, entonces predominarán otras formas de la actividad tecnológica.

Segmentación de las necesidades del cliente. Cuando las necesidades de los clientes difieren de modo sustancial, los competidores pueden introducir diseños cada vez más especializados para atender los segmentos.

Sensibilidad a la escala y al aprendizaje. Para lograr la estandarización influirá el hecho de hasta qué punto las tecnologías de la industria muestran esta sensibilidad en relación con su tamaño. Con el tiempo las economías a gran escala generarán presión para estandarizar las necesidades segmentadas de los compradores; en cambio, las economías a pequeña escala favorecerán la proliferación de varios productos.

Nexos tecnológicos entre las actividades de valor. A menudo las tecnologías están vinculadas en las actividades relacionadas con el producto y el valor. Por ejemplo, para cambiar una subtecnología del producto a veces hay que modificar otras, mientras que el cambio del proceso de producción alerta las necesidades de la logística de entrada y salida. Los nexos tecnológicos entre las actividades de valor significan que los cambios en una actividad crearán modificaciones en otras o se verán afectados por ellas, repercutiendo en el patrón del cambio tecnológico.

Lógica de la sustitución. La presión ejercida por los sustitutos (capítulo 8) es un factor importante del patrón de la evolución tecnológica. Ya sea que los sustitutos se basen en el costo o en la diferenciación, tendrán una influencia distinta en el cambio tecnológico. Por ejemplo, el desafío inicial de los pañales desechables fue acercar su costo a los de los pañales de tela. Gran parte de la innovación temprana se centró en los métodos de producción.

Límites tecnológicos. Algunas tecnologías ofrecen posibilidades mucho más ricas para mejorar el costo o el desempeño. Así, en la industria de los aviones comerciales y de los semiconductores, los rendimientos decrecientes de los esfuerzos por innovarlos son un tanto lentos. Por tanto, los límites tecnológicos en varias tecnologías y subtecnologías en la cadena de valor incidirán en la trayectoria del cambio.

Fuentes de la tecnología. Una última característica de la industria que moldea el patrón del cambio tecnológico es la fuente de las que se utilizan en ella. La trayectoria del cambio tecnológico suele ser más predecible cuando predominan las propias del sector industrial; su impacto proveniente de su exterior es pequeño.

Evolución tecnológica continua frente a la discontinua

El patrón de la evolución tecnológica difiere en gran medida entre las industrias si el cambio es incremental o está sujeto a la discontinuidad. En el primer caso, el proceso tenderá a depender de las acciones de los participantes de la industria o de las empresas satélite que surjan de ellos. Las fuentes externas de las tecnologías suelen ser los proveedores del sector industrial.

Cuando hay discontinuidad tecnológica, las fuentes de la tecnología tienden mucho más a encontrarse fuera del sector industrial. Los competidores o proveedores nuevos suelen desempeñar un papel decisivo. La discontinuidad tiende además a desvincular el patrón de la innovación tecnológica y el estado de madurez de la industria porque las fuentes externas están menos sujetas a las circunstancias que los departamentos de I+D de las compañías.

La discontinuidad tecnológica crea la mejor oportunidad de cambiar la posición competitiva. Tiende a anular muchas de las ventajas del primer participante, lo mismo que las barreras contra la movilidad basadas en la vieja tecnología. La discontinuidad requiere además cambios totales en la cadena de valor más que en una actividad. Por ello, un periodo de discontinuidad tecnológica hace más fluidas las posiciones de mercado y es una época en que la participación en el mercado puede fluctuar demasiado.

Pronóstico de la evolución tecnológica

Una compañía puede utilizar este modelo para vaticinar la probable trayectoria de la evolución tecnológica en su sector industrial. Así, el producto es bastante diferenciable en el de los aviones comerciales. Sin embargo, en el diseño de productos hay grandes economías que limitan las variedades que se desarrollan. La flexibilidad de la producción significa que el proceso no es una barrera contra los continuos y prolongados esfuerzos de innovación. Por ejemplo, en la industria aeronáutica cabría esperar continuidad en su I+D. La flexibilidad de la producción nos hace esperar una investigación constante de nuevos materiales y componentes que sería difícil observar en un sector industrial muy automatizado.

Con una buena idea del probable patrón de la evolución tecnológica es posible anticipar los cambios y tomar medidas tempranas para aprovechar la ventaja competitiva. Sin embargo, siempre existirá duda al intervenir la tecnología. La referente a la futura evolución de la tecnología es la causa principal de que una organización desee emplear varios escenarios al considerar su elección de estrategias. Los escenarios industriales se explican a detalle en el capítulo 13.

Formulación de la estrategia tecnológica

Los conceptos expuestos en este capítulo indican varios pasos analíticos en la formulación de una estrategia tecnológica que permita convertir la tecnología en un arma competitiva y no en una simple curiosidad científica.

1. *Identificar las tecnologías y subtecnologías en la cadena de valor.* Toda actividad de valor comporta una o más tecnologías. El punto inicial al diseñar una estrategia consiste en identificar todas las tecnologías y subtecnologías —sin importar si son triviales— que tanto usted como sus rivales empleen. Además, hay que tener un conocimiento similar —si no es que más profundo— de las tecnologías en las cadenas de valor de proveedores y clientes; a menudo estas son interdependientes entre ellos. Las compañías a menudo se centran en la tecnología de productos o en la que se usa en la operación básica de manufactura. Ignoran las de otras actividades y prestan poca atención a aquella con que se desarrolla la tecnología.

2. *Identificar las tecnologías con relevancia potencial en otras industrias o en el desarrollo científico*. A menudo las tecnologías provienen de fuera de la industria y entonces pueden ser causa del cambio discontinuo y de desorganización competitiva. Se examina cada actividad de valor para ver si existen tecnologías externas aplicables. Los sistemas de información, los nuevos materiales y la electrónica se investigan de modo exhaustivo. Los tres aspectos tienen un impacto revolucionario en la creación de nuevas tecnologías o en su combinación con las antiguas.

3. *Determinar la probable trayectoria de cambio de las principales tecnologías.* Una compañía necesita valorar la probable dirección del cambio tecnológico en cada actividad, así como en la cadena de valor de los clientes y proveedores, entre estas y aquellas cuyas fuentes no se relacionan con el sector industrial. Nunca debe suponerse que una tecnología ya alcanzó su madurez. Las subtecnologías pueden estar cambiando o la madurez quizá sea solo una señal de un esfuerzo mínimo en la innovación.

4*. Determinar cuáles tecnologías y posibles cambios son más importantes para la ventaja competitiva y la estructura de la industria*. No todas las tecnologías en la cadena de valor serán importantes para la competencia. Los cambios significativos son aquellos que cumplen con los cuatro criterios ya descritos en el capítulo:

❖ Crean una ventaja competitiva sustentable por sí mismos.

❖ Cambian la dirección del costo o de la singularidad en favor de la compañía.

❖ Aportan las ventajas del primer participante.

❖ Mejoran la estructura global del sector industrial.

Es preciso aislar estas tecnologías y entender cómo repercutirán en el costo, en la diferenciación o en la estructura de la industria. En este aspecto, las de los proveedores y clientes figuran entre las más importantes. Las decisivas serán aquellas que incidan más en el costo o en la diferenciación y en las cuales la ventaja competitiva resulte sustentable.

5. *Evaluar las capacidades relativas de la empresa en las tecnologías importantes y el costo de introducir mejoras.* Las compañías deben conocer sus fuerzas relativas en las tecnologías clave y efectuar una evaluación realista de su

capacidad para mantenerse a ritmo con el cambio tecnológico. El orgullo no debe distorsionar la evaluación, pues de lo contrario se derrocharán recursos en un área con pocas posibilidades de fortalecer su ventaja competitiva.

6. *Seleccionar una estrategia tecnológica que abarque las principales tecnologías y que refuerce la estrategia competitiva global de la empresa.* La estrategia deberá reforzar la ventaja competitiva que se trata de obtener y sostener. Las tecnologías más importantes para ello son aquellas en que es posible mantener la ventaja competitiva, en que los factores del costo o de la diferenciación favorecen a la organización o en que la tecnología se traducirá en ventajas para el primer participante. Como ya se señaló, las empresas pueden hacer mucho para reforzar las ventajas adquiridas mediante la tecnología invirtiendo en otras áreas.

La estrategia deberá incluir lo siguiente:

❖ Una clasificación de los proyectos de I+D que refleje su importancia para la ventaja competitiva. No se aprobará ninguno sin una exposición de motivos que describa su efecto en el costo o en la diferenciación.

❖ Las decisiones relacionadas con el liderazgo o el seguimiento en las tecnologías centrales.

❖ Las políticas referentes a la concesión de licencias que abarquen la posición competitiva global en vez de reflejar las presiones de utilidades a corto plazo.

❖ Los medios para obtener las tecnologías requeridas del exterior —de ser necesario, mediante licencias u otras formas.

7. *Reforzar las estrategias tecnológicas de las unidades de negocios en el nivel corporativo.* Aunque en último término la tecnología está vinculada a las unidades de negocios, una firma diversificada cumple dos funciones fundamentales que fortalecen su posición global. La primera consiste en vigilar las tecnologías en busca de los impactos que pueda tener en las unidades. Es útil que un grupo corporativo invierta para identificar y analizar los flujos de tecnología capaces de un influjo general y luego proporcione esa información a sus unidades de negocios. Conviene que algún ejecutivo supervise tecnologías como las siguientes: sistemas de información, automatización de oficinas, materiales y biotecnología.

La segunda función corporativa consiste en encontrar, explotar y crear interrelaciones tecnológicas entre las unidades de negocios. Una unidad obtendrá una ventaja competitiva si logra aprovechar las interrelaciones con otros, como se expone a detalle en el capítulo 9.

Las siguientes acciones concretas en el nivel corporativo, sectorial o grupal fortalecen la posición tecnológica global de una organización:

- Identificar las tecnologías básicas de la organización que influyen en varias unidades de negocios.

- Garantizar que se emprendan actividades coordinadas de investigación y que la tecnología se transfiera entre las unidades de negocios.

- Financiar la investigación en tecnologías importantes para crear un sólido grupo de conocimientos y de personas.

- Utilizar las adquisiciones o las empresas conjuntas para introducir nuevas habilidades tecnológicas o vigorizar las ya existentes.

CAPÍTULO

6

Selección de competidores

Los competidores son una amenaza para la mayoría de las empresas. Estas se concentran en cómo una compañía puede arrebatarles participación en el mercado y cómo evitar que ingresen al mercado. En este orden de ideas, los competidores son el enemigo y hay que eliminarlos. En general se piensa que es mejor una mayor participación en el mercado, punto de vista que refuerzan los partidarios de la curva de la experiencia.

Los competidores en realidad constituyen una amenaza, pero los que son adecuados también *fortalecen* la posición competitiva en muchas industrias y no solo la debilitan. Los "buenos" competidores cumplen varias funciones estratégicas que mejoran la ventaja competitiva sustentable de una empresa y su estructura en la industria. Así pues, a menudo conviene tener uno o varios competidores de ese tipo y hasta renunciar de manera voluntaria a una proporción de la participación en el mercado en vez de intentar acrecentarla. Una mayor participación a veces resulta *peor* que una participación menor. Por lo demás, hay que concentrarse en atacar a los "malos" competidores, manteniendo al mismo tiempo una posición relativa frente a los buenos. Tales principios se aplican por igual a los líderes y a los seguidores.

En este capítulo veremos cómo es posible que una firma conozca a sus rivales e influya en ellos para aumentar su ventaja competitiva y perfeccionar la estructura de la industria. Eso le

ayudará a determinar a cuáles debe atacar y a no luchar con quienes favorecen su posición y la estructura de la industria. Comenzaremos identificando los beneficios de tener competidores. A continuación se explica cómo reconocer a los “buenos” y distinguirlos de los “malos”. Una vez sentadas estas bases, se indica la manera de influir en aquellos con quienes se compite y la de evitar el riesgo de deteriorar la estructura de la industria mientras se compite. Después se exponen las consideraciones que afectan la elección de la configuración óptima de los rivales en una industria desde una perspectiva organizacional y se define cómo tomar medidas para preservar la estabilidad de la industria. Por último, se ponen de relieve algunos errores en el trato con ellos que se deducen de los principios de la selección de competidores.

Los rivales no solo favorecen la competencia, también benefician más de lo que suele admitirse. Una firma nunca debe mostrarse complaciente con ellos ni dejar de buscar medios para alcanzar la ventaja competitiva. Una ventaja sustentable es la única forma segura de conseguir un desempeño sobresaliente. Pero también es preciso conocer cuáles competidores deben atacarse y cómo influirán los que se enfrenten en la estructura de la industria. Cada uno influye de manera propia en la estrategia competitiva.

Los beneficios estratégicos de los competidores

La presencia de los competidores adecuados ofrece varios beneficios estratégicos que se engloban en cuatro categorías generales: 1) aumentar la ventaja competitiva, 2) mejorar la actual estructura de la industria, 3) favorecer el desarrollo del mercado y 4) disuadir el ingreso. Los que se obtengan diferirán según la industria y la estrategia que se aplique.

Aumento de la ventaja competitiva

La existencia de competidores permite a las empresas mejorar su ventaja competitiva. Los mecanismos correspondientes se describen a continuación, junto con las características de la industria que los hacen tan útiles.

Absorber las fluctuaciones de la demanda. Los competidores absorben las fluctuaciones de la demanda atribuibles a su carácter cíclico, a su estacionalidad u otras causas, lo cual permite a la empresa utilizar su capacidad con mayor plenitud a

lo largo del tiempo. Por tanto, contar con competidores es un medio de controlar el factor de costos en el uso de la capacidad que se explicó en el capítulo 3. La participación de mercado del líder de la industria suele acrecentarse durante las recesiones económicas y disminuir en los periodos de auge debido a que no puede atender la demanda o porque decide no hacerlo. En una época recesiva, la mejora es la fuente preferida, con lo cual se dispone de capacidad. A menudo conviene dejar que los competidores absorban las fluctuaciones porque así se mantiene la capacidad necesaria para cubrir la demanda durante el ciclo. No obstante, la compañía debe asegurarse de tener suficiente capacidad global en la industria para atender a los clientes principales sin atraer a más participantes, así como de poseer bastante exceso de capacidad para controlar los precios si se trata de un producto de consumo.

Mejorar la capacidad de diferenciación. Los competidores a veces favorecen la capacidad de diferenciación cumpliendo una norma de comparación. Si no hubiera un competidor, a los clientes les resultaría más difícil percibir el valor creado por una firma y, en consecuencia, serían más sensibles al precio o al servicio, de ahí que regateen más el precio, el servicio o la calidad del producto. El producto del competidor se convierte en un criterio para medir el desempeño relativo, lo cual permite demostrar superioridad en forma persuasiva o disminuir el costo de la diferenciación. Así, los competidores son señales de valor del producto (capítulo 4). Por ejemplo, en las industrias de artículos de consumo, la existencia de marcas genéricas permite al producto marcado sostener mayores márgenes de utilidad en algunas circunstancias. Sin embargo, el beneficio del competidor como criterio supone que el cliente pueda percibir las diferencias de producto y de otra índole y que la compañía se diferencia en verdad, de modo que la existencia del criterio no ponga en peligro un precio alto insostenible.

Una situación afín, donde tener un competidor favorece la diferenciación, se da cuando una compañía es demasiado superior a sus rivales. A veces es difícil dominar a fabricantes de calidad normal con un precio alto si no existe un competidor intermedio, aunque el valor creado por la compañía lo justifique por completo. Por ejemplo, se sabe que IBM tuvo problemas para obtener precios elevados en su negocio de desarrollo de software para los sistemas administrativos de información hasta que los despachos contables Big Eight entraron en la industria y empezaron a cobrar precios altos. Esta empresa gozaba de credibilidad y, gracias a sus precios, los usuarios estaban dispuestos a aceptar lo que IBM fijaba por encima de las casas independientes de software.

Los beneficios de un criterio de comparación cobran gran importancia en los sectores industriales donde no son evidentes las normas aceptadas de calidad y mantenimiento del producto,

donde hay relaciones bastante variadas entre costo y calidad, y donde los compradores tienden a ser sensibles al precio cuando no se percibe la diferenciación. En tales sectores, la presión de los clientes para mejorar de manera continua los productos y servicios en ausencia de un criterio general tenderá a atenuar la represión sobre la rentabilidad.

Atender segmentos poco atractivos. Los rivales de una firma se sentirán contentos al atender segmentos que a ella le parecen poco atractivos pero que, por otra parte, debe atender para tener acceso a los segmentos más prometedores o por razones defensivas. Se trata de segmentos cuya atención cuesta mucho; además, los compradores tienen poder de negociación y sensibilidad al precio, la posición de la firma no es sostenible o la participación deteriora su lugar en los segmentos más interesantes. Los conceptos expuestos en el capítulo 7 sirven para identificar los segmentos relevantes en cuanto a estrategia y su atractivo.

Un ejemplo común del valor de los competidores se refiere a los elementos de una línea de productos que son difíciles de diferenciar y no generan rendimientos aceptables. Si los clientes los necesitan, buscarán un proveedor que reciba una ventaja al vender la línea entera. Un buen competidor que la ofrezca constituye una amenaza menor que la del cliente que encuentre una fuente por completo nueva. El factor esencial que lo hace útil en este caso es que la demanda de elementos de la línea está torcida.

En una situación similar, un grupo de compradores puede ser sensible a los precios y poseer poder de negociación. Pero sin un buen competidor tal vez haya que atender a los menos atractivos por razones defensivas y para cortarle el camino de ingreso al mal competidor (capítulo 14). Así, los grandes comerciantes masivos como Sears son más poderosos y sensibles a los precios que las cadenas pequeñas porque manejan mayores volúmenes y compiten mediante estrategias de costos y no de diferenciación. Si una firma los atiende, obtendrán un rendimiento más bajo a menos que su volumen incremental sea suficiente para mejorar su posición global en costos. Sin embargo, las grandes cadenas constituyen un blanco excelente para nuevos y amenazadores participantes si un buen competidor no les da un servicio satisfactorio.

Una situación bastante común en industrias con compras gubernamentales ejemplifica cómo al atender un segmento se deteriora el desempeño en otros. A menudo las propuestas selladas que se exigen en la venta a los organismos gubernamentales están abiertas al escrutinio público. Por tanto, los precios se dan a conocer a los clientes industriales menos sensibles al precio, lo cual reduce la capacidad de cobrarles precios altos. A la empresa le conviene más que un buen competidor los atienda. Además, esto es benéfico en situaciones donde hay una oferta de productos que de seguro aminorarán su credibilidad en otros.

Un competidor será de gran utilidad para una firma si compite en segmentos con un grupo de clientes que a ella le costaría mucho atender. Si por razones legales no discrimina los precios a un grado suficiente[1] entre ellos ni refleja así las diferencias del costo de hacerlo (p. ej., debido a la Ley Robinson-Patman), o si las posibilidades de revenderles impiden fijar precios diferenciales, las utilidades de una compañía aumentan cuando a los clientes de altos costos los atiende un rival que puede hacerlo a un costo más bajo o que tiene menores exigencias de utilidades.

Sin embargo, un segmento debe ser en verdad poco atractivo desde el punto de vista estructural, pues de lo contrario no justificará los beneficios del competidor. En ocasiones esos segmentos no son en realidad poco atractivos, sino que se les atiende o se les fijan precios en forma equivocada. Entonces, en vez de tener competidores, resulta más rentable atenderlos en forma directa. En el capítulo 3 se explicaron los riesgos de fijar precios incorrectos.

Contar con un paraguas de costos. Un competidor con costos elevados ofrece a veces un paraguas que incrementa de modo extraordinario la rentabilidad de la compañía de costos bajos. Se piensa que los líderes de la industria la dan a los seguidores y que ello sucede en algunos sectores.[2] Pero con menor frecuencia se reconoce que el precio del mercado por lo común lo fija la posición que ese competidor ocupa en las industrias estables, y más que nada en las crecientes. Si él lo establece basándose en sus costos o en un nivel cercano a ellos, la empresa de costos bajos obtendrá un margen considerable de utilidad si los iguala. Pero, sin su presencia, la sensibilidad de los clientes a los precios es mayor porque habrá un precio alto que atraiga la atención de los compradores hacia él. El paraguas de un rival con costos altos resulta bastante benéfico cuando los clientes (los detallistas entre ellos) desean una segunda o tercera fuente y, por lo mismo, dejan parte de su negocio en sus manos.

El riesgo de dejar que un competidor con costos altos fije el precio radica en que este atraerá más participantes, de ahí que la estrategia no tendrá éxito si no hay algunas barreras contra el ingreso. También es importante que este obtenga suficientes negocios para que sobreviva, pues de lo contrario su desaparición atraerá al mal competidor.

Mejorar la posición negociadora con los trabajadores o los reguladores. La presencia de competidores facilita en gran medida la negociación con los trabajadores y los reguladores

gubernamentales, cuando se lleva a cabo en una parte de la industria o en toda ella. Un líder está expuesto a presiones por las concesiones hechas en las negociaciones con el sindicato o a cumplir con rigurosas normas de calidad del producto, control de la contaminación y a otro tipo de represiones.[3] La presencia de un competidor tiene un efecto moderador en sus demandas si el competidor es menos rentable, está menos capitalizado u ocupa una posición más precaria.

Reducir el riesgo antimonopolio. Para aminorar el riesgo de inspección y enjuiciamiento por prácticas monopólicas se requiere la presencia de un rival viable, tanto en el ámbito gubernamental como en el privado. Eastman-Kodak e IBM son ejemplos notables de compañías que han sufrido este tipo de acusaciones y cuyos ejecutivos les han dedicado mucho tiempo, tal vez con detrimento de otras actividades administrativas.[4] Aun cuando el enjuiciamiento sea una posibilidad remota, una participación demasiado grande en el mercado expone a litigios privados cada vez que la compañía toma una medida trascendente, como introducir un producto nuevo, concesionar la tecnología o modificar el precio. El riesgo de los litigios a menudo impulsa a este tipo de corporaciones a adoptar de manera consciente o inconsciente una actitud cautelosa en sus acciones, en repercusión de la ventaja competitiva. La situación mejora con la presencia de un competidor viable.

Intensificar la motivación. La motivación es una función de los competidores difícil de sobrestimar. Un rival viable es una importante fuerza motivadora para reducir el costo, mejorar los productos y mantenerse al día con el cambio tecnológico. El rival se convierte en un adversario común que integra a la gente en la consecución de una meta común. Su presencia aporta además importantes beneficios psicológicos en el interior de la organización. Xerox, por ejemplo, da señales de los beneficios debidos al surgimiento de serios competidores en las copiadoras. Su posición en los costos de producción parece ir mejorando tras algunos años en que no parecían significativos para el éxito; se ha acelerado el ritmo con que desarrolla productos nuevos. En cambio, la historia de compañías con posiciones de monopolio o casi monopolio ofrece ejemplos de situaciones donde, por ser dominantes, mostraban complacencia y, por último, ceguera ante los cambios a los que no habían respondido.

Mejoramiento de la estructura actual de la industria

La presencia de competidores beneficia a la estructura global de la industria en diversas formas.

Incremento de la demanda en el sector industrial. La presencia de competidores incrementa la demanda y, junto con ello, las ventas. Por ejemplo, si la demanda primaria de un producto requiere publicidad total en el sector industrial, las ventas de una compañía se beneficiarán con la publicidad de sus rivales. A menudo los seguidores invierten demasiado en publicidad por ser tan pequeños para aprovechar las economías de escala. Cuando una empresa y sus rivales lanzan nuevos productos de manera constante, aumenta el atractivo de la industria y mejora el conocimiento de ella; esto dará a su vez fuerte impulso a la demanda. Por último, el ingreso de otras compañías da credibilidad al producto, como sucedió cuando IBM entró en la industria de las computadoras personales.

Los competidores también intensifican muchísimo la demanda cuando la línea de productos de una industria incluye productos complementarios; por ejemplo, cámaras fotográficas y películas, rastrillos y hojas para afeitar, instrumentos de laboratorio y suministros. Una firma que cuente con patentes de un producto se beneficiará si uno o varios competidores venden el producto complementario. Por ejemplo, Kodak concesionó la tecnología de las cámaras fotográficas para que numerosos rivales las vendieran y con ello estimuló la venta de su película patentada. Esta estrategia se funda en la capacidad de los competidores para acrecentar la demanda primaria de un bien complementario por medio de sus actividades colectivas de mercadotecnia. Además es adecuada cuando resulta difícil obtener un buen rendimiento del producto complementario y, por tanto, cuando se quiere satisfacer solo una parte de la demanda.[5] *Contar con una segunda o tercera fuente.* En muchos sectores industriales, como en los que requieren materias primas importantes u otros insumos, los clientes quieren una segunda o tercera fuente a fin de atenuar el riesgo de interrupciones de los suministros o protegerse contra el poder negociador de los proveedores. Esta clase de comportamiento se observa, por ejemplo, en los generadores de turbinas, las latas metálicas, el azúcar y los productos químicos. La presión de la compañía se aligera con la presencia de un buen competidor como segunda o tercera fuente. Evita que los clientes inviten a más competidores amenazantes a estas industrias, además de posponer o reducir el riesgo de que ellos mismos recurran a la integración hacia atrás.

Kyocera, subsidiaria estadounidense de Kyoto Ceramics, enfrentó el problema de no contar con competidores creíbles en la industria de suministros para semiconductores. Su participación en envolturas de cerámica para microcircuitos de semiconductores era tan dominante que las compañías estadounidenses buscan con afán nuevas fuentes y han invertido para ayudar a nuevos proveedores a ingresar en este sector industrial. Con un competidor más creíble, Kyocera habría estado

menos expuesta a ese comportamiento desestabilizador de sus clientes y quizá no hubieran analizado con tanto rigor sus precios.

Los ejemplos citados se tomaron de los productos industriales, pero lo mismo se aplica a los bienes de consumo. A menudo los detallistas desean contar con más de una marca para contrarrestar el poder de un fabricante. La presencia de un buen competidor disminuye las probabilidades de que los detallistas busquen otros que entren en la industria, ofreciéndoles un lugar adecuado en los estantes, intensa promoción y otros apoyos.

Reforzar los elementos positivos de la estructura de la industria. Un buen competidor a veces refuerza los aspectos positivos de la estructura o facilita un cambio que mejore su atractivo. Por ejemplo, si pone de relieve la calidad del producto, la durabilidad y el mantenimiento, podrá atenuar la sensibilidad de los clientes al precio y suavizar la rivalidad de precios. O si anuncia en forma agresiva, podrá acelerar la evolución de la industria para que haya unas cuantas marcas fuertes y altas barreras contra el ingreso. Por el contrario, un mal competidor mina la estructura de la industria con tal de alcanzar su propia ventaja competitiva. Por ejemplo, en la rama de alimentos para lactantes, Beech-Nut (antes de ser adquirida por Squibb en la década de 1970) tenía por costumbre reforzar los aspectos positivos de la industria mediante una gran publicidad, el frecuente lanzamiento de productos y los precios estables. Por su parte, Heinz, deterioró la estructura de la industria con la estrategia de precios y costos bajos en un intento fallido por alcanzar a Gerber. La compra de Beech-Nut por Squibb la convirtió en un mal competidor; además, alteró sus metas y su estrategia.

Contribución al desarrollo del mercado

Los competidores contribuyen a desarrollar el mercado en las industrias emergentes o en aquellas donde está evolucionando la

tecnología del producto o de los procesos.

Compartir los costos de desarrollo del mercado. Los competidores comparten los costos de desarrollar el mercado de nuevos productos o tecnologías. El desarrollo a menudo supone los gastos de introducir pruebas para los compradores, atacar los sustitutos (capítulo 8), cumplir con las leyes y promover la creación de infraestructura, como las instalaciones de reparaciones independientes.[6] Además, a menudo se invierte en I+D para perfeccionar la tecnología básica, para superar los costos cambiantes de un prospecto y establecer los procedimientos de instalación y mantenimiento de utilidad general. Los competidores reducen el costo de desarrollo del mercado de una firma, en especial si invierten demasiado en relación con sus ventas y si realizan este tipo de actividades en áreas que representan problemas para toda la industria.

Reducir el riesgo del cliente. En un nuevo mercado (o tecnología) hacen falta los competidores para ofrecer una fuente alterna a los clientes, aun cuando en condiciones normales estos no las necesiten más adelante. A menudo no querrán comprar un producto nuevo si solo una o dos firmas lo producen, más que nada cuando el costo de cambiar es elevado o cuando saldrán perjudicados si el proveedor no da un buen servicio o quiebra.

Ayudar a estandarizar o legitimar una tecnología. Con la presencia de competidores que apliquen la misma tecnología se acelera el proceso mediante el cual la tecnología se legitima o se estandariza. Algunas veces los clientes no desean aceptar una tecnología como estándar cuando solo la respalda una empresa; otras veces se abstienen de las compras iniciales esperando que el cambio tecnológico avance más. Cuando un competidor creíble también la impulsa (y comparte el costo de comercializarla), disminuye la renuencia a adoptarla. Un buen ejemplo de ello es la iniciativa de los pioneros del formato VHS y Beta de videocaseteras al concesionarlo a otras compañías importantes para que usaran su tecnología. Un competidor con la misma tecnología facilita la obtención de su aprobación por el gobierno y por otros organismos encargados de establecer los estándares.

Promocionar la imagen de la industria. Los buenos competidores la mejoran de manera notable. Las compañías bien establecidas y con una buena reputación en otras áreas le dan credibilidad, demostrando que la industria es legítima y que las organizaciones cumplirán sus promesas.

A menudo los beneficios de contar con competidores durante el desarrollo del mercado son transitorios, pues se aplican más que nada a las fases emergentes y de crecimiento en la evolución del sector industrial. Por ello, la presencia de varios competidores brinda excelentes beneficios estratégicos al inicio del desarrollo de la industria; pero después disminuye el número ideal.

Disuasión de la entrada

Los competidores contribuyen en forma decisiva a disuadir a otros participantes, con lo cual mejoran la sustentabilidad de la ventaja competitiva. Los buenos competidores consolidan la estrategia defensiva (capítulo 14) en varias formas.

Aumentar la probabilidad y la intensidad de la represalia. Los competidores aumentan la probabilidad y la severidad de la represalia que perciben los posibles participantes. También actúan como primera línea de defensa en contra de ellos, repeliéndolos con tácticas como una reducción de precios que resulte prohibitiva para uno con gran participación en el mercado (porque vería disminuir sus ingresos). Más aún, un participante se sentirá menos dispuesto a incursionar en el mercado si se enfrenta a varios rivales creíbles que a una empresa dominante a la que puede atacar con estrategias de concentración o enfoque. Las empresas dominantes tienen motivos antagónicos para atender a determinados segmentos que los exponen a ese tipo de rivales.[7]

Sin embargo, una compañía no disuade a otras cuando la consideran débil. Pero si es débil, le ofrecerá una interesante cabeza de playa en la industria, aunque el participante no se atreviera a atacar al líder en forma directa.

Simbolizar la dificultad de una entrada exitosa. Un competidor atestigua la dificultad de competir de manera exitosa contra una firma mostrando además la escasa rentabilidad de la posición del seguidor. Así, el poco incremento de la participación en el mercado de Folgers de Procter & Gamble y su baja rentabilidad constituyen una buena lección de los costos de conquistar participación en la industria del café frente a Maxwell House de General Foods. Sin un competidor, los participantes

potenciales pueden subestimar la altura de las barreras contra el ingreso y la fuerza competitiva del líder.

Bloquear los caminos naturales de entrada. Los competidores ocupan posiciones que representan los caminos naturales por donde se penetra a una industria, bloqueando el acceso a otras compañías. Por ejemplo, en la industria de montacargas, los pequeños que se venden a clientes menores son una trayectoria natural: ellas requieren menos mantenimiento y los compradores tienen menos costos cambiantes al optar por otro proveedor porque a menudo cuentan con un solo montacargas y no sufren los problemas de las flotillas. Por eso las barreras contra el ingreso a este segmento son más bajas. Pero en este ejemplo la rentabilidad moderada del segmento impulsó a los principales fabricantes estadounidenses a descuidarlo. Por desgracia para ellos, no había un competidor creíble de ese país que bloqueara la entrada, y los fabricantes japoneses utilizaron de manera exitosa el segmento para incursionar en el mercado. Aun cuando un líder de la industria podría atender un segmento de este tipo, será más rentable cederlo a un buen competidor si su estructura resulta menos atractiva que el negocio básico (capítulo 7).

Además, los competidores ocupan nichos de productos que serían demasiado pequeños para el líder o donde su relación tiene motivos mezclados. La presencia de competidores en ellos aumenta la dificultad del ingreso porque el participante potencial se ve obligado a penetrar con un producto de imitación en vez de contar con un nicho protegido donde poner la base de la expansión.[8] El deseo de una segunda o tercera fuente abre vías naturales de ingreso para los competidores. Los buenos competidores lo hacen así, y de ese modo disuaden a participantes peligrosos.

Saturar los canales de distribución. La presencia de un competidor proporciona más opciones a distribuidores o detallistas y dificulta que un nuevo participante tenga acceso a la distribución. Por una parte, cuando solo existen una o dos firmas en la industria, los canales acogen gustosos a más competidores para atenuar el poder negociador de los líderes o para ofrecer la mercancía de marca privada. Así pues, la presencia de otras empresas obliga a los nuevos participantes a soportar costos mucho mayores para obtener acceso a los canales, puesto que estos ya están saturados con otras marcas.

Tal vez convenga que el líder ofrezca bienes de marca privada a manera de táctica defensiva, si no hay un buen competidor que atienda ese segmento del mercado. Pese a ello, muchos prefieren no hacerlo, pues piensan que deteriora la posición de sus marcas; por ejemplo, RCA y Zenith aplicaron esta política a sus televisores. Puede ser una visión demasiado estrecha cuando se consideran los riesgos de ingresos futuros; Sears se resolvió a alentar el ingreso de los japoneses en el mercado de televisores de color por su incapacidad de obtener una marca privada de calidad de RCA, Zenith u otros fabricantes estadounidenses de prestigio.

¿Qué hace "bueno" a un competidor?

No todos los competidores tienen el mismo atractivo. Un buen competidor es aquel que desempeña las funciones útiles antes descritas sin que represente una amenaza severa a largo plazo. Obliga a la compañía no ser complaciente, pudiendo alcanzar así con ella un equilibrio estable y redituable sin una guerra prolongada. En general, un mal competidor posee las características contrarias.

Un competidor nunca reúne todos los criterios que acaban de señalarse. Por lo general posee algunos de un buen competidor y otros de un mal competidor, de ahí que haya ejecutivos para quienes no exista el buen competidor. Esta perspectiva prescinde de un punto esencial: algunos son mucho mejores que otros y tienen diversos efectos en la posición competitiva. En la práctica, una compañía necesita saber en qué lugar del espectro se encuentran sus competidores, desde los buenos hasta los malos, y adoptar el comportamiento apropiado.

Criterios aplicables a un buen competidor

Un buen competidor reúne varias características. Sin embargo, sus metas, su estrategia y sus capacidades no son estáticas, de ahí que también pueda cambiar la evaluación de bueno a malo.

Credibilidad y viabilidad. Un buen competidor tiene suficientes recursos y capacidades para motivar a la empresa a reducir los costos o mejorar la diferenciación, así como a lograr la credibilidad y la aceptación de sus clientes. No puede ser criterio de comparación ni contribuir al desarrollo del mercado si no posee los recursos requeridos para sobrevivir a largo plazo y los clientes no ven en él al menos una opción aceptable en grado mínimo. En particular, la credibilidad y la viabilidad son importantes para su capacidad de disuadir el ingreso de más rivales. Un competidor debe poseer suficientes recursos para hacer de la represalia una amenaza creíble ante los nuevos participantes; además debe representar una alternativa aceptable para los clientes si se pretende que no busquen otras fuentes. Por último, debe ser lo bastante fuerte para evitar que la compañía caiga en la complacencia.

Debilidades evidentes y autopercibidas. Aunque creíble y viable, un buen competidor siempre presenta debilidades evidentes que se reconocerán frente a otra firma. En teoría, a la empresa le parece que será difícil cambiarlas. No necesita ser más débil en todos los aspectos, pero sí tiene algunas flaquezas patentes que llevarán a la siguiente conclusión: es inútil intentar alcanzar una posición relativa ante una compañía en los segmentos que interesan.

Conocimiento de las reglas. Un buen competidor conoce las reglas de la competencia en una industria y las observa de manera meticulosa; detecta y lee las señales del mercado. Contribuye a su desarrollo e impulsa la tecnología actual en vez de ensayar estrategias que suponen discontinuidades tecnológicas o competitivas a fin de alcanzar una posición dominante.

Suposiciones realistas. Un buen competidor hace suposiciones realistas acerca de la industria y su posición relativa. No sobrestima el potencial de crecimiento industrial y, en consecuencia, no crea una capacidad excesiva ni invierte poco, dejando así las puertas abiertas a otras compañías. Tampoco sobrestima su capacidad al grado de desencadenar una guerra al intentar adquirir mayor participación ni rehúye la represalia contra los participantes porque subestime la fortaleza de ellos.

Conocimiento de los costos. Un buen competidor conoce sus costos y fija los precios partiendo de ellos. No es ingenuo al realizar el subsidio cruzado en sus líneas de productos ni subestima los gastos generales. Al igual que en las áreas antes descritas, un competidor “tonto” no es bueno a la larga.

Una estrategia que mejore la estructura de la industria. Un buen competidor cuenta con una estrategia que preserva y refuerza los elementos positivos de la estructura industrial. Por ejemplo, su estrategia podría elevar las barreras contra el ingreso, subrayar la calidad y la diferenciación en vez de reducir los precios o suavizar la sensibilidad del cliente al precio mediante su método de venta.

Un concepto estratégico intrínsecamente limitante. El concepto estratégico de un buen competidor se limita de manera esencial a la parte o segmento de la industria que no le interesa a la firma pero tiene importancia estratégica para él. Por ejemplo, un competidor que aplique una estrategia de concentración basada en una excelente calidad podría ser bueno si no quiere incrementar su participación.

Barreras moderadas contra la salida. Un buen competidor tiene barreras con suficiente solidez para resaltar su presencia en la industria y aplicar la disuasión de manera eficaz contra otros, pero no tan altas que lo encierren en ella. Las barreras altas crean el riesgo de desorganizar la industria en vez de proporcionar una salida cuando haya una dificultad estratégica.

Metas conciliables. Un buen competidor tiene metas conciliables con las suyas. Está satisfecho con la posición en el mercado que permite obtener al mismo tiempo altos rendimientos. A menudo ello refleja una o varias de las siguientes características de un buen competidor.

EL BUEN COMPETIDOR TIENE INTERESES ESTRATÉGICOS MODERADOS EN LA INDUSTRIA. No concede mucha importancia a la obtención del predominio o a un crecimiento extraordinario en el sector industrial; la participación continua es aceptable y se obtienen utilidades atractivas, pero la posición estratégica relativa no tiene gran importancia estratégica ni emotiva. Por el contrario, en el caso de un mal competidor, la industria es esencial para sus metas más amplias. Por ejemplo, cuando una trasnacional entra en lo que considera un mercado estratégico, suele ser un mal competidor. Sus intereses son demasiado ambiciosos, y quizá no conozca las reglas del juego.

EL BUEN COMEPTIDOR TIENE UNA META SEMEJANTE DE RENDIMIENTO SOBRE LA INVERSIÓN. Procura conseguir un atractivo rendimiento sobre la inversión y no da prioridad a la obtención de beneficios fiscales empleando a miembros de su familia, ofreciendo empleos, lucrando con divisas (p. ej., algunos competidores propiedad del gobierno), creando una salida para los productos caros u otras metas que se traducen en utilidades inaceptables dentro del sector industrial. Un competidor con objetivos compatibles tenderá menos a rebajar los precios o a realizar inversiones fuertes para atacar la posición de una firma. Un ejemplo en el área de los aviones es McDonnell-Douglas, esta empresa compite de mejor manera con Boeing que Airbus Industries, de propiedad estatal.

EL BUEN COMPETIDOR ACEPTA SU RENTABILIDAD ACTUAL. Aunque busca obtener utilidades atractivas, en general está contento con los rendimientos actuales y sabe que no es posible acrecentarlos. En teoría, está satisfecho con una rentabilidad un poco menor a la de la otra firma en segmentos que atienden de manera conjunta. En tal situación, el competidor no tiende a alterar el equilibrio de la industria con tal de mejorar su rentabilidad relativa; sus modestos rendimientos sirven para desalentar el ingreso de otras compañías.

EL BUEN COMPETIDOR DESEA GENERAR EFECTIVO. Como desea generar efectivo para sus accionistas o la compañía matriz, no perturbará el equilibrio de la industria con un aumento extraordinario de capacidad ni con una gran renovación de su línea de productos. Pero no aprovecha su posición en la industria porque ello pondría en riesgo su credibilidad y viabilidad.

TIENE UN CORTO HORIZONTE TEMPORAL. Su horizonte temporal no es tan extenso que entable una lucha prolongada para atacar la posición de la firma.

EL BUEN COMPETIDOR SIENTE AVERSIÓN POR EL RIESGO. Le preocupa el riesgo y estará satisfecho con su posición en vez de exponerse al tratar de modificarla.

Las divisiones más pequeñas de las organizaciones diversificadas a veces son buenos competidores cuando no se les considera esenciales para la estrategia corporativa a largo plazo. A menudo se les asignan metas de rentabilidad difíciles y se espera que generen flujo de efectivo. Sin embargo, las divisiones seleccionadas para crecer pueden ser malas competidoras. Squibb adquirió el negocio de alimentos para lactantes de Beech-Nut, convencida del potencial de crecimiento de esta última. Ello impulsó a Beech-Nut a tomar medidas que fracasaron y minaron la industria.

Incluso un competidor bastante fuerte puede ser bueno si cuenta con las metas y la estrategia correctas. Estas crean una situación donde la empresa y su rival conviven. Por tanto, una debilidad evidente y autopercibida no es requisito de un buen competidor. Por el contrario, el que tenga un horizonte temporal demasiado extenso, poca necesidad de flujo de efectivo a corto plazo o que esté dispuesto a correr riesgos considerables suele ser un mal competidor en lo tocante a la obtención de un equilibrio estable en la industria, posea o no fuerzas reales.

Algunas veces un competidor es bueno para la empresa, pero no a la inversa; este cumple con las reglas, pero aquella lo ataca de todos modos. Las industrias presentan su máxima estabilidad cuando sus integrantes son competidores buenos en sentido mutuo; por ejemplo, el segmento donde se centra uno de ellos es rentable para este, pero no tiene interés para el otro. Este tipo de competidores se atienen a sus respectivas fuerzas, y lo hacen con éxito gracias a las normas internas respectivas.

Los "buenos" líderes del mercado

Estos criterios del buen competidor aclaran lo que desde la

perspectiva de los seguidores hace bueno a un líder del mercado. Si una compañía no está en condiciones de ser uno de los líderes en las industrias que atiende, para tener éxito quizá deberá escoger aquellas que tengan buenos líderes. Desde el punto de vista de los seguidores, la principal cualidad de un buen líder es que cuenta con metas y con una estrategia que ofrezca un paraguas bajo el cual puedan vivir de modo redituable. Por ejemplo, si un líder persigue metas de alto rendimiento sobre la inversión, si le interesa la “salud de la industria”, si basa su estrategia en la diferenciación y si no desea atender ciertos segmentos de la industria por diversos motivos, ofrecerá a los seguidores oportunidades de obtener rendimientos atractivos en un relativo ambiente industrial estable. Por el contrario, es difícil brindarles un entorno atractivo si no se conocen los beneficios de los seguidores viables, si se satisface con bajos rendimientos y si tiene una estrategia que deteriore la estructura de la industria. Por ejemplo, un líder destruirá la industria para los seguidores (y quizá para sí mismo) cuando aplique una estrategia basada en un rápido descenso por la curva de aprendizaje, fijando precios bajos en una industria donde los compradores son poderosos y sensibles al precio.

Cómo detectar a los buenos competidores

Para decidir si un rival es buen competidor se requiere un análisis exhaustivo. Sus metas, suposiciones, estrategias y capacidades contribuyen a determinar si es bueno o malo para una firma en particular.[9] Ninguno reúne a plenitud todos los requisitos indispensables, de ahí la necesidad de decidir si sus características positivas superan las que deterioran la industria o la posición de la firma.

Varios ejemplos explican el proceso de ponderarlas y equilibrarlas para llegar a una evaluación global y determinar si son buenos, malos o comparten ambas características. En la industria de las computadoras, Cray Research parece ser un buen competidor para IBM, mientras que Fujitsu es uno malo. Cray es un rival viable que observa las reglas aceptadas en un segmento concentrado de la industria y no da la impresión de equivocarse al juzgar su capacidad de encarar a IBM. En cambio, Fujitsu busca el éxito a costa de IBM, tiene criterios de poca rentabilidad en los mercados donde intenta penetrar y una estrategia capaz de empeorar la estructura de la industria al aminorar la diferenciación.

Relativamente, en la industria de las copiadoras, Kodak era un competidor bueno para Xerox. Se concentraba en el extremo del mercado con grandes volúmenes y da prioridad a la calidad y al servicio. Aunque le arrebató a Xerox una participación redituable del mercado, Kodak contaba con políticas de gran rendimiento sobre la inversión y cumplía las mismas reglas que Xerox. Al hacer lo anterior, la obligó a mejorar su calidad. Más aún, Kodak no parecía ver en las copiadoras una pieza clave de la estrategia de automatización de las oficinas que justificara aceptar bajas utilidades, sino un negocio rentable por sí mismo.

Por el contrario, las compañías petroleras son un mal competidor en la industria de fertilizantes y productos químicos. Han tenido efectivo para invertir y han buscado mercados extensos donde conquistar una gran participación en el mercado a fin de influir en forma perceptible en sus estados financieros. En vez de dar prioridad a los segmentos de I+D y servicio al cliente, optaron por competir en el precio y acelerar la estandarización de las industrias donde incursionaron. Han tenido una deficiente capacidad de pronóstico y su tendencia es construir enormes plantas durante las épocas pico del ciclo de negocios en vez de adquirirlas en las épocas de depresión. Con ello crearon problemas de exceso de capacidad o los exacerbaron.

El problema competitivo de los escáneres de tubos de rayos catódicos es un caso en que un seguidor parece entender los beneficios de un buen líder del mercado. La compañía israelí Elscint conquistó el segundo o tercer lugar en el mercado. General Electric es el líder y Elscint negó en público que desee desplazarla. Por tanto, General Electric es un buen líder porque mantiene precios altos, se diferencia en el servicio y la reputación, y ha invertido mucho para educar y desarrollar el mercado. Otro líder tradicionalmente bueno es Coca-Cola. Evitó tanto la competencia de precios como tomar fuertes represalias contra las tácticas de los seguidores, optando por el papel de estadista. Como seguidores, Pepsi-Cola, Dr. Pepper y Seven-Up disfrutaron largos años de utilidades estables. Sin embargo, Coca-Cola empieza a dar señales de una agresividad mucho mayor, quizá por la equivocación de Pepsi al intentar obtener una participación demasiado grande de ella, circunstancia que se combina con el advenimiento de altos directivos. El hecho de que al parecer Pepsi la desencadenó ejemplifica un error en el trato con buenos competidores, tema que se aborda más adelante.

Si los competidores son bastante malos, incluso a una compañía con considerable ventaja competitiva le resultará poco atractivo competir en un sector industrial. Por ejemplo, en la industria de los champiñones, Ralston-Purina tenía algunas ventajas, pero tuvo que enfrentar a muchas empresas familiares con normas de bajo rendimiento sobre la inversión, así como importaciones de Taiwán y de la República Popular de China. Al final abandonó la industria.

Cómo influir en el patrón de los competidores

Los beneficios de un buen competidor indican que a veces

conviene que una empresa ataque a algunos de sus rivales y a otros no, que aliente el ingreso de otros con la única condición de que reúnan los requisitos de un buen competidor. Como en general es preferible contar con más competidores al inicio del desarrollo de la industria que durante la madurez, quizá convenga estimular el ingreso de algunos que a la larga no alcanzarán el éxito. Nada de lo anterior significa que debe adoptarse una actitud complaciente ante los competidores ni que la ventaja competitiva debe tratar de aumentarse de manera agresiva. Por el contrario, los principios de la selección de competidores establecen que se adopte una perspectiva más fina hacia ellos de lo que por lo general se hace.

¿Quién será el competidor? La respuesta depende de varios factores, muchos de los cuales están fuera del control de la empresa. En gran medida, qué competidores optan por entrar en una industria depende de la suerte, como se expone en el capítulo 14. Percibir que una industria es atractiva en un momento dado o que cuenta con suficientes recursos para penetrar también depende de la suerte. Sin embargo, una vez que algunos han entrado, la industria dejará de ser una oportunidad para otros, más que nada si los primeros son compañías con mucha credibilidad. Al influir para decidir quién entra en primera instancia a la industria es posible modificar por entero el patrón de ingreso.

La selección de competidores no solo trata de influir en el patrón de ingreso, sino también en cuáles conseguirán suficiente participación en el mercado para sobrevivir y en cuáles segmentos competir.[10] En muchas industrias se dispone de las siguientes tácticas para escoger a los competidores.

Concesión de licencias tecnológicas. Durante la etapa temprana la tecnología puede concesionarse a los buenos competidores en términos favorables (capítulo 5). Si escoge a los más idóneos, podrá disuadir el ingreso de otros. Por ejemplo, como los clientes desean contar con una o dos fuentes más de semiconductores, en esta industria se acostumbran las licencias; una elección cuidadosa de estas tiene un efecto positivo. En una interesante táctica, Intel concesionó a IBM y a Commodore para que fabriquen el microprocesador 8088. Las licencias convierten en competidores a los clientes, pero al hacerlo bloquean a otros rivales más peligrosos.

Represalia selectiva. Se pueden emprender fuertes represalias contra los malos competidores, permitiendo a los buenos entrar u obtener participación en el mercado sin atacarlos. Por ejemplo, la decisión de qué productos introducir o la elección de los

mercados geográficos dónde penetrar afectan a un rival más que a otro.

Disuasión selectiva de la entrada. Una compañía se abstiene de crear barreras contra el ingreso en los segmentos donde es posible mejorar su posición con la presencia de un buen competidor. El riesgo consiste en que el competidor equivocado opte por ocupar los segmentos sin defensa como parte de una estrategia más ambiciosa de ingreso gradual.[11]

Coaliciones tendientes a atraer nuevos participantes. Es posible contratar a un buen competidor potencial para que se convierta en una fuente de suministro de algún elemento de la línea de productos, el cual se venderá a través de los canales de distribución. Después, como es lógico, este rival se expandirá para atender otros segmentos indeseables para usted. Otras clases de coaliciones que alientan a los buenos competidores son los convenios de subcontratación de componentes y los de etiqueta privada, en los que el competidor suministra bienes que se venden con su nombre. Ambos reducen las barreras contra el ingreso de un buen competidor.

Daño a los buenos competidores mientras se lucha con los malos

A menudo es difícil luchar con los malos competidores sin que las consecuencias perjudiquen a los buenos. Así, el aumento de la publicidad, el lanzamiento de productos nuevos o un cambio en la política de garantías tendientes a bloquear a un mal competidor disminuyen la participación de un buen competidor en el mercado e incluso ponen en peligro su supervivencia. A su vez, el debilitamiento de un buen competidor a veces deteriora el atractivo de la industria o favorece el ingreso de otros rivales.

Por tanto, es importante adaptar las acciones ofensivas o defensivas contra los malos competidores para atenuar en lo posible su impacto en los buenos. En ocasiones esto es imposible a causa de los segmentos que se ven en peligro o por la gravedad de la amenaza. El reto consiste, por una parte, en conservar el precario equilibrio entre mejorar la posición de una compañía y responder con vigor a las amenazas y, por otra, en preservar a los buenos competidores. Conviene que estos no

perciban que son el blanco de ataques, pues de lo contrario cambiarán sus metas bajo el impulso de la desesperación. Es necesario inhibirlos para que no se conviertan en malos ante la continua rivalidad, pues solo así se evitará que revisen sus objetivos.

Cómo convertir en buenos competidores a los malos

En ocasiones es posible convertir en buenos competidores a los malos. En teoría, lo único que se necesita son las señales del mercado para corregir las suposiciones erróneas de un rival. Por ejemplo, Alcoa ha tratado de influir en los pronósticos demasiado optimistas de la demanda de sus rivales en la industria del aluminio. En otros casos, un mal competidor se convertirá con el tiempo en bueno. La futilidad de su estrategia se le hará patente y modificará sus metas o su estrategia de modo que se transforme en un mejor competidor.

Sin embargo, hay que estar preparados para librar batallas con tal de conseguir ese cambio. A veces es preciso luchar para mostrar debilidad relativa ante un rival o para convencerlo de que no se tolerará un intento por deteriorar la posición de la empresa. Algunas otras luchas son costosas, pero a menudo resultan más baratas que el costo de un asedio prolongado. Con malos competidores, son un hecho normal en un sector industrial.

Algunos competidores malos nunca dejarán de serlo. Con ellos debe aceptarse el hecho de que desafiarán de manera constante su posición. Se necesitarán todas las tácticas ofensivas y defensivas descritas a lo largo del libro para sostener la ventaja competitiva y no minar la estructura de la industria.

La configuración óptima del mercado

Los principios de la selección de competidores significan que poseer 100% del mercado rara vez es óptimo.[12] A veces conviene más ceder un poco y permitir que los buenos competidores obtengan participación o que la incrementen. Aunque en algunas empresas ello contradice las creencias de algunos ejecutivos y se considera casi herético en otras, quizá sea la mejor manera de mejorar la ventaja competitiva y la estructura de la industria a largo plazo. La pregunta que debe formularse una compañía es: ¿qué configuración de la participación y de la competencia es la óptima? Tras explicar cómo identificar e influir en los buenos competidores, es momento de examinar la configuración que con toda seguridad convenga más a su posición estratégica a largo plazo.

En términos generales, los determinantes de la participación ideal para una firma son numerosos y complejos. No obstante, es

posible sentar algunos principios generales para evaluarla junto con el patrón ideal de los rivales. Primero deben describirse los factores que rigen la configuración ideal y luego la manera en que debe tratarse de lograr la configuración ideal ante la actual de los competidores.

La configuración óptima de los competidores

La participación óptima de la parte de la industria que seleccione debería ser lo bastante grande para que los rivales no sientan la tentación de atacarla. Se requiere suficiente superioridad de la participación (combinada con otras ventajas competitivas ajenas a ella) para conservar un equilibrio en la industria. La brecha entre la participación del líder y la de los seguidores que preserva la estabilidad variará de una a otra, como se verá después.

Varias características estructurales influyen en la participación óptima del líder:

Factores que indican una gran participación óptima del mercado para el líder[13]	*Factores que indican una participación óptima más baja de los líderes*
❖ Grandes economías de escala[14]	❖ Pocas economías de escala
❖ Una curva pronunciada y patentada de aprendizaje	❖ Una modesta curva de aprendizaje
❖ Pocos segmentos de la industria	❖ Hay segmentos poco atractivos
❖ Clientes dispuestos a comprarle a una sola fuente	❖ Los clientes exigen una segunda o tercera fuente
❖ Sin canales de distribución que ofrezcan marcas múltiples	❖ Los canales tienen poder de negociación y desean contar con varios proveedores
❖ Competidores que comparten actividades de valor con unidades relacionadas de negocios, lo cual significa que los pequeños comparten posiciones desde donde atacan al líder (capítulo 10)	❖ Los competidores son compañías de un solo negocio que no comparten actividades
❖ Otras barreras contra el ingreso	❖ Se requieren seguidores capaces de disuadir en forma creíble en contra de firmas más peligrosas
	❖ Un seguidor necesita una participación significativa para sobrevivir
	❖ De manera tradicional, la industria ha tenido problemas antimonopolio o de vulnerabilidad ante otras.[15]

Referencia [13,14,15]

La distribución de la participación de mercado entre los miembros de una industria que favorece su máxima estabilidad depende, en esencia, de la estructura y de los competidores (si son buenos o malos). Las variables estructurales más importantes que rigen el patrón ideal de la participación son el grado de diferenciación o de costos cambiantes de la industria y el que esté segmentada o no. Cuando existen pocos segmentos y una diferenciación pequeña o bajos costos cambiantes, la estabilidad requiere notables diferencias de la participación. Por el contrario, las organizaciones coexisten en forma redituable con la segmentación o con altos niveles de diferenciación a pesar de participaciones similares, pues tienden menos a advertir la necesidad u oportunidad de atacarse entre sí.

La índole de los competidores también es importante. Cuando son malos se necesitan grandes diferencias en la participación para preservar la estabilidad porque tienden a adoptar medidas desestabilizadoras si captan alguna oportunidad de éxito. Cuando son buenos, se necesitará poco diferencial de la participación para desalentar los ataques.

Las consideraciones anteriores se combinan para producir las consecuencias que aparecen en la figura 6-1.[16]

El patrón de las estrategias genéricas de un sector industrial también es decisivo. Las compañías con distintas estrategias conviven de manera mucho más fácil que las que poseen la misma. Por tanto, no se limite solo a la participación en el mercado cuando evalúe la configuración de los competidores en el sector industrial.

A veces conviene dividir la participación no controlada por los líderes entre los seguidores y no que uno solo la posea. Ello significa que lucharán entre sí en vez de aspirar a la posición del líder. Los seguidores que aplican diferentes estrategias de concentración están en mejores condiciones que quienes

compiten de manera directa. También es indispensable que en realidad sean viables y que ofrezcan una disuasión creíble contra los nuevos participantes pues, de lo contrario, la fragmentación del grupo resulta contraproducente e incentiva el ingreso de más rivales.

Figura 6-1. Configuración de los competidores y estabilidad de la industria

Cómo mantener la viabilidad de los competidores

Una compañía debe prestar mucha atención a la salud de sus buenos competidores. No podrán desempeñar su papel si no son viables; hasta ellos reducen la ventaja competitiva de una empresa o la estructura de una industria si se les lleva a la desesperación. En tal caso tienden a violar las convenciones útiles de la industria o a realizar otras prácticas que deterioran la estructura de la industria y dañan su imagen. Asimismo, tienden a buscar la salvación vendiendo la propiedad, y al hacerlo introducen un participante peligroso en la industria. Por último, se cambia con mucha frecuencia a los ejecutivos de este tipo de

organización, y los nuevos ejecutivos convierten un competidor bueno en uno malo.

La posición de mercado necesaria para que un competidor sobreviva varía de una industria a otra según las barreras contra el ingreso y la movilidad; es menor de 5% en la industria de los refrescos, pero tal vez mayor de l0% en la de entremeses congelados. Hay que conocer la posición necesaria para que los buenos competidores no pierdan su viabilidad y cómo esto cambia a causa de la evolución estructural. También debe permitírseles suficientes éxitos para que perpetúen sus estrategias en vez de modificarlas ante los problemas repetidos.

Cómo lograr la configuración ideal de los competidores

Las consideraciones antes mencionadas indican la forma de distribuir a los rivales de manera ideal. Sin embargo, antes de decidir si avanzar o no en busca del ideal, se calcula el costo de conquistar una posición o, a la inversa, el riesgo de ceder poco a poco. Esto último puede desestabilizar pues tienta a los competidores a aumentar su participación o les envía señales poco afortunadas a los participantes potenciales.

Se necesita obtener mayor participación no solo para incrementar las ventas sino también para mejorar la estructura de la industria mediante una configuración más estable de la competencia. El costo de lograrlo dependerá de quién pierda participación en el proceso. También habrá que evaluar las metas del que pierde, sus capacidades y barreras contra la reducción. Sus capacidades determinarán el costo de alejar a los clientes del competidor.

Las barreras contra la reducción son las que disminuyen la participación en una industria (aunque no la salida completa). Se parecen mucho a las de salida y serán altas cuando también lo sean los gastos fijos debido al fuerte castigo de aminorar el volumen en las instalaciones actuales. Cuando los competidores tienen fuertes intereses en un sector industrial, metas tendientes a conseguir una gran participación en el mercado o altas barreras contra la reducción, tal vez cueste más obtener participación que lo que vale. En tales casos, el movimiento hacia la participación ideal será lento y aprovechará las oportunidades descubiertas en el desarrollo de los acontecimientos.

El riesgo de ceder participación con tal de mejorar la ventaja competitiva o la estructura de la industria dependerá de la diferencia de la fuerza relativa entre la compañía y los competidores. Si la brecha es amplia, será difícil que una pérdida

de participación tiente a los rivales (o participantes potenciales) a alterar el equilibrio de la industria al tratar de conseguir una mayor participación. El riesgo depende también de la credibilidad intrínseca de la compañía en las represalias: si tiene una imagen dura correrá menos riesgo que la que tiene una imagen de estadista. Por último, el riesgo depende de la capacidad de ceder participación en una forma que parezca lógica al resto de las compañías (entre ellos los participantes potenciales) en vez de interpretarse como señal de debilidad.

Cómo conservar la estabilidad de la industria

Para lograrlo se requiere que la compañía preste atención constante y se esfuerce, aun cuando sus competidores sean buenos. Ello obedece a que sus metas o circunstancias pueden cambiar. Por ejemplo, tras disfrutar algunos años de la segunda posición, de relativa rentabilidad, un rival decide que podría estar mejor, o un cambio de su compañía matriz o de los altos directivos lo obliga a modificar sus temas o suposiciones; por ejemplo, la adquisición de Beaird-Poulan por Emerson Electric intensificó de modo extraordinario las ambiciones de este fabricante regional de sierras de cadena. Los cambios en la estructura de la industria a veces crean presiones en un competidor para obtener mayor participación a corto o largo plazo, si quiere mantener su viabilidad. Agobiado por la presión, hasta un buen competidor puede desencadenar un proceso que destruya al sector industrial.

Las consideraciones anteriores indican que se debe trabajar de manera constante para administrar las expectativas de los competidores y sus suposiciones. Para ello se requieren acciones competitivas periódicas, señales agresivas del mercado e invertir en las barreras contra la movilidad. Con ello se busca garantizar que los competidores no estimen de manera errónea sus fuerzas o el compromiso de la compañía con la industria. Procter & Gamble es un buen ejemplo de una firma que administra las expectativas mediante cambios periódicos del producto e inversión en mercadotecnia. Una empresa que se duerme en sus laureles frente a la competencia es una auténtica bomba de tiempo capaz de transformar una industria estable y rentable en otra donde se libra una costosa lucha por la participación del mercado.

Errores y fallas en la selección de competidores

No siempre se observan los principios de la selección de competidores. Los siguientes errores y fallas son algunos de los más comunes:

No distinguir entre buenos y malos competidores. Muchas compañías no saben hacer esta distinción. Esto las lleva a improvisar o, peor aún, a atacar a los buenos competidores sin tocar a los malos. Con ello dañan en forma terrible la estructura de la industria. Fue lo que le sucedió a un fabricante de especialidades de hule que consideraba a otro como su enemigo mortal e intentaba acabar con él. No debe sorprendernos esta actitud, pues la participación de este competidor en el mercado era semejante a la de la compañía y eso lo convertía en el punto central de atención. De hecho, se aproximaba mucho al competidor ideal y solo trataba con desesperación de evitar el enfrentamiento. Los verdaderos enemigos del fabricante eran las divisiones de las empresas llanteras, que se servían de los mercados de especialidad para deshacerse del exceso de capacidad. La compañía de especialidades de hule dañaba a su competidor bueno y con ello ayudaba a las empresas llanteras a establecerse en la industria y deteriorar su atractivo.

Se acostumbra pensar que el competidor que más se acerca a la participación en el mercado de la propia empresa o que posee una estrategia bastante similar es el peor enemigo. Es al que se le ataca en repetidas ocasiones, y se ignora al resto. De hecho, muchas veces es bueno y casi no constituye amenaza alguna.

Llevar a los competidores a la desesperación. Con frecuencia no se reflexiona acerca de las consecuencias de un éxito excesivo frente a los competidores. Cuando se les orilla a la desesperación se corre el riesgo de las consecuencias tan graves que se han mencionado. Por ejemplo, en la industria de lentes de contacto suaves, Bausch and Lomb sembró quizá la semilla de algunos de sus problemas. A fines de la década de 1970 atacó a otros fabricantes, reduciendo los precios de manera radical y portándose como un auténtico partidario de la curva de la experiencia. Y obtuvo una mayor participación, pero uno a uno sus desesperados rivales vendieron la suya y abandonaron la industria. Entre los compradores figuraban Revlon, Johnson & Johnson y Schering-Plough; todos ellos eran mucho más grandes que Bausch and Lomb y veían en los lentes de contacto un medio para crecer. Le aguardaba ahora una dura batalla, dadas las infusiones de capital a sus rivales.

Tener una participación demasiado grande en el mercado. Más allá de cierto nivel, el crecimiento acarrea problemas que se evitan cediendo participación del mercado a buenos competidores. Más aún, una gran participación origina tasas de rendimiento más bajas. A menudo, la mejor opción para una empresa con fuerte participación consiste en tratar de crecer en otros sectores del mercado en vez de luchar por ampliarla. Se disfruta así el precio máximo de un pastel en expansión, evitando al mismo tiempo los riesgos de desestabilizar una industria. No obstante, resulta demasiado tentador buscar a toda costa ganancias incrementales en una posición relativa dentro de una industria donde uno se siente el más fuerte.

Atacar a un buen líder. A veces los seguidores cometen el fatal error de atacar a un buen líder. Lo obligan a tomar represalias, y lo que había sido una posición redituable para ellos se convierte en marginal. Por ejemplo, Western Company lanzó un ataque contra Halliburton en los servicios de complementación y estimulación de pozos petroleros, pese a que esta última competía en diferenciación y Western Company había sido bastante rentable. La reacción de Halliburton, sin duda muy hostil, redujo en forma considerable las utilidades de Western Company. En cambio, Halliburton se consolidó todavía más.

Entrar en una industria donde hay demasiados competidores malos. Cuando se hace esto, puede condenarse a la empresa a un asedio prolongado, aunque posea una ventaja competitiva. El costo de convertir muchos competidores malos en buenos es demasiado elevado y anula los frutos del ingreso. Una compañía hará bien en buscar otra industria cuando se enfrente a una con demasiados competidores malos.

Los competidores son a la vez una bendición y una maldición. Cuando se les ve solo desde la primera perspectiva, se corre el riesgo de dañar no solo la ventaja competitiva de la compañía, sino también la estructura de la industria. Es preciso competir en forma agresiva, pero no indiscriminada.

PARTE II

Alcance competitivo dentro de una industria

CAPÍTULO

7

Segmentación de la industria y ventaja competitiva

Las industrias no son homogéneas y, tal como ellas, sus segmentos poseen una estructura; con frecuencia la fuerza de las cinco fuerzas competitivas difiere entre las partes de una industria. Además, los segmentos contienen distintas cadenas de valor de los clientes o la cadena que una compañía necesita para atenderlos bien. Por tanto, difieren mucho en su atractivo estructural y en las condiciones para obtener una ventaja competitiva en ellos. Las preguntas estratégicas más importantes son las siguientes: 1) ¿dónde competir en un sector industrial?, y 2) dado que pueden construirse barreras entre los segmentos, ¿en cuáles segmentos serán sustentables las estrategias de concentración?

La segmentación de una industria es su división en subunidades con la intención de diseñar una estrategia competitiva. Debe ser más amplia que el conocido concepto de segmentación del mercado, aunque la incluye. Este último tipo de segmentación procura identificar las diferencias en las necesidades del cliente y en su comportamiento de compra, permitiendo a la compañía atender con programas específicos de mercadotecnia a los que correspondan a sus capacidades. Tiende a centrar las

actividades de mercadotecnia en la cadena de valor. La segmentación de la industria combina el comportamiento de compra del cliente con el de los costos, tanto los de producción como los de atender a varios clientes. Abarca toda la cadena de valor. Expone las diferencias del atractivo estructural entre los segmentos y los conflictos de atenderlos al mismo tiempo. Este enfoque más general ofrece ideas de nuevos métodos de segmentación y es la base para conseguir y sostener la ventaja competitiva.

La segmentación de la industria es necesaria para abordar la cuestión central del alcance competitivo dentro de una industria o los segmentos que una empresa debería atender y cómo debería hacerlo. Además, es el fundamento de la selección de las estrategias de concentración[1] porque detecta los segmentos mal atendidos por competidores de alcance global. Estos deben conocer la segmentación porque descubre áreas donde son vulnerables a los rivales concentradores e indica cuáles segmentos son poco atractivos y, por tanto, es mejor dejárselos. La atención a la segmentación desde una perspectiva estratégica es cada día más importante porque los avances tecnológicos empiezan a modificar algunas de las viejas reglas de la segmentación, con consecuencias para las organizaciones concentradoras y las de largo alcance.

En este capítulo se explica cómo segmentar una industria con fines estratégicos, lo mismo que algunas implicaciones para crear y sostener una ventaja competitiva. Se inicia describiendo los factores que crean los segmentos y los indicadores observables que sirven para definirlos en la práctica. Estos principios constituyen la base para construir e interpretar una matriz de segmentación de la industria y para evaluar las formas alternas de segmentación. Tras definir la manera de segmentar una industria, se exponen algunas de las consecuencias estratégicas más trascendentes que nacen de la segmentación. Se señalan las condiciones que hacen atractiva la estructura de un segmento, así como los factores que producen interrelaciones estratégicas entre ellos. Luego se explica cómo una compañía escoge los segmentos para fundamentar su estrategia de concentración y probar su sustentabilidad frente a los competidores. Por último, el capítulo muestra cómo la segmentación de la industria se relaciona con su definición.

Bases para segmentar una industria

Una industria es un mercado donde se venden productos similares y bastante afines, como se aprecia en la figura 7-1.[2] En algunas se vende un solo tipo de producto, pero por lo regular una línea de productos tiene muchos elementos actuales o potenciales que se distinguen por características como tamaño, desempeño y funciones. De hecho, los servicios auxiliares (reparaciones, instalación, ingeniería de aplicaciones) también son productos diferentes que se brindan por separado del producto físico.[3]

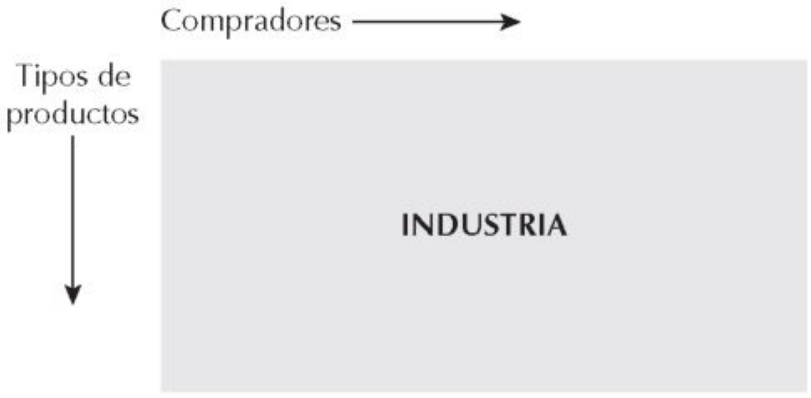


Figura 7-1. La industria como una serie de productos y compradores

En ciertas industrias hay un solo comprador (p. ej., en algunas industrias espaciales y de la defensa). Pero, en general, existen muchos compradores potenciales o reales. Rara vez se parecen, ya que varían conforme a la demografía, las características de la industria donde compiten, su ubicación y otros aspectos. Las empresas producen, venden y entregan bienes a través de la cadena de valor (capítulos 2 al 4) en competencia mutua. En algunos sectores industriales existen canales independientes de distribución entre ellas y los clientes que intervienen en todas las ventas o en una parte de ellas.

Con frecuencia, las fronteras de una industria se encuentran en flujo. Las líneas de productos rara vez son estáticas. Las compañías crean nuevas variedades de productos que cumplen funciones nuevas, que las combinan de modo distinto o que las dividen en productos independientes. Nuevos clientes se convierten en parte de una industria, y los actuales la abandonan o modifican su comportamiento de compra. La diversidad reinante de productos y compradores refleja los productos que las compañías escogen para lanzar al mercado y a los compradores que han optado por adquirirlos, no los que una industria podría abarcar.

Bases estructurales de la segmentación

Las industrias deben segmentarse para formular la estrategia competitiva porque en una industria los productos, los clientes o ambos difieren en aspectos que inciden en su *atractivo intrínseco* o en la forma en que una firma logra la *ventaja competitiva* al atenderlos. Los segmentos nacen de las diferencias de atractivo estructural, así como de los requisitos de la ventaja competitiva entre los productos y los prospectos.[4] Los segmentos se deben a las diferencias en el comportamiento del comprador y a las de la economía de ofrecer distintos productos o atender a clientes diversos. Las diferencias entre ambos que no afectan a la estructura ni a la ventaja competitiva (p. ej., las de color de un tipo de productos semejantes en los demás aspectos) pueden ser importantes en la producción o en la mercadotecnia, pero para la ventaja competitiva no es indispensable responder a ellas.

Diferencias estructurales y la segmentación. Las diferencias de productos o compradores originan segmentos si alternan uno o varios factores competitivos. Como se vio en el capítulo 1, dichas diferencias determinan el atractivo global de un sector industrial. El análisis estructural también puede aplicarse a los segmentos; sus cinco factores trabajan para ellos. Por ejemplo, las economías de escala o la fuerza de los proveedores cambian en los tipos de productos, aun cuando se vendan al mismo cliente. Un cliente en particular tal vez muestre distintas propensiones para sustituir diversos productos. La fuerza de los compradores o la amenaza de sustitución difieren de un comprador a otro. El esquema de la figura 7-2 muestra cómo los cinco factores cambian en los segmentos.[5]

La industria de televisores ofrece un ejemplo de cómo los cinco factores difieren según la clase de producto, sin importar quién sea el comprador. Los televisores se segmentan por su configuración (portátiles, modelos para mesa, consolas y unidades de combinación). Los portátiles de pantalla pequeña se han convertido en un producto de uso común, mientras que las consolas ofrecen más oportunidades de diferenciación a través del diseño, el mueble, el acabado y las características. Además, se emplea un proceso distinto en su producción y proveedores diferentes a los que se recurre cuando se fabrican televisores portátiles, y son menos sensibles a las economías de escala. Tales divergencias influyen en las barreras contra la movilidad, el poder del proveedor, el del comprador y las presiones de la rivalidad. En otras variedades de televisores se observan diferencias similares que afectan a los cinco factores.

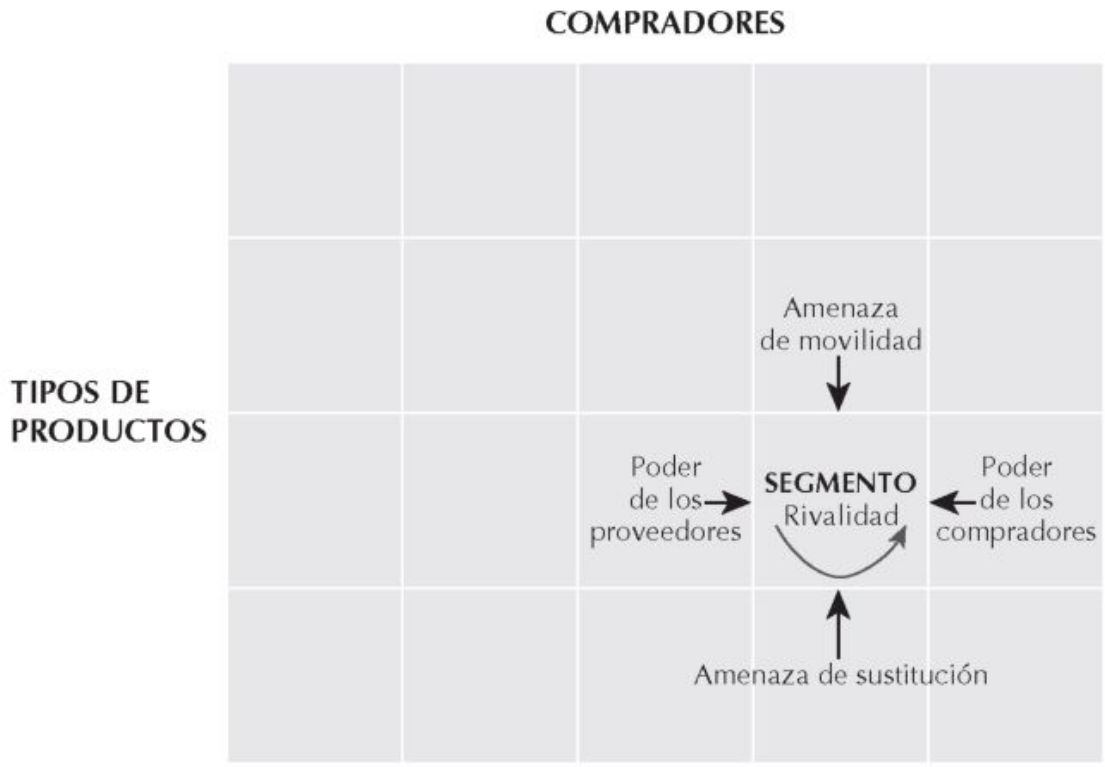


Figura 7-2. Diferencias en las cinco fuerzas entre segmentos

Los principales generadores de turbinas ejemplifican cómo las diferencias de compradores tienen efectos estructurales, *independientemente* del tipo de producto que adquieran. Desde el punto de vista estructural, las compañías privadas de servicios públicos se distinguen de las estatales. Las primeras tienden a alcanzar mayor complejidad tecnológica y efectúan las compras a través de un proceso de negociación; por su parte, las compañías municipales son menos complejas y compran mediante licitaciones públicas. Surgen así diferencias en la sensibilidad al precio y en la capacidad para crear barreras contra la movilidad en la venta a ambas clases de organización: distintas identidades de marca, costos cambiantes y productos patentados.

Tanto la clase de producto como los clientes de una industria pueden distinguirse en los cinco factores competitivos. Así, en la

de los televisores, la distinción entre consolas y portátiles incide en las barreras contra la movilidad, en el poder de los proveedores y en la rivalidad. En la industria de los generadores de turbinas, las compañías privadas y las municipales se distinguen en su poder de negociación, en la rivalidad de las empresas que las atienden y en la oportunidad de erigir barreras contra la movilidad. Hasta el poder de los proveedores variará con un mismo tipo de producto, según la identidad del usuario final. Por ejemplo, en la industria de las bicicletas, un aficionado conoce mucho mejor la marca de los componentes principales, como ejes y manubrios. Esto concede a los proveedores mayor poder negociador cuando les venden a las compañías orientadas a esos aficionados.

Diferencias en la cadena de valor y segmentación. Las diferencias de productos y clientes originan segmentos si afectan a los requisitos de la ventaja competitiva. Para diagnosticar esto se usa la cadena de valor. Las diferencias en la diversidad de productos o en los compradores crean segmentos si:

- ❖ afectan a los factores del costo o a la singularidad de la cadena de valor de una firma,

- ❖ cambian la estructura requerida de la cadena de valor,

- ❖ suponen divergencias en la cadena de valor del cliente.

Un ejemplo de una diferencia de productos que repercute en la cadena de valor es la que existe entre las bicicletas estándar y las especiales. Las primeras se construyen mediante un proceso automatizado; con frecuencia, las segundas se fabrican en forma manual. Muchas otras actividades difieren en ambas clases de bicicletas; lo mismo sucede con los factores de costos y de la singularidad de ellas. Por tanto, las fuentes de la ventaja competitiva en las bicicletas estándar y especiales se parecen poco, convirtiéndolas en segmentos distintos. Otro buen ejemplo de cómo el tipo de producto afecta a la cadena de valor es la cerveza de barril y la enlatada. La cerveza es la misma, no así muchas otras actividades de valor.

La impermeabilización de edificios constituye otro ejemplo de cómo las diferencias de los compradores influyen en la cadena de valor. En este sector industrial, muchos costos son impulsados por una escala regional; debido a la ubicación de los compradores respecto a las plantas, los clientes situados en diversas regiones geográficas constituyen segmentos muy atractivos. El ejemplo muestra no solo cómo el comportamiento de compra de los clientes es diferente, sino también cómo cambia el comportamiento de los costos en que se incurre al atenderlos a pesar de tratarse de un producto idéntico.

Las cadenas de valor difieren entre los compradores. La forma en que una cadena hotelera usa un televisor no es igual al uso que le da una familia, lo cual tiene serias consecuencias para los criterios de uso y las señales de valor (capítulo 4). Las diferencias en los criterios de uso en las señales de valor entre compradores definen los segmentos, pues afectan al requisito de la ventaja competitiva. Asimismo, debe reconocerse que puede diferir la forma en que los tipos de productos encajan en la *misma* cadena de valor del comprador; por ejemplo, una pieza nueva frente a una refacción. Las diferencias de producto que afectan al uso del comprador y a los criterios de señales definen los segmentos.

Diversidad de los segmentos de la industria. En teoría, todo cliente o tipo de producto en una industria podría ser un segmento porque los cinco factores o la cadena de valor difirieron de alguna manera en cada uno. Por ejemplo, en la industria de los televisores, todos los tamaños de la pantalla o las características podrían constituir un segmento aparte. Asimismo, en la industria de los generadores de turbina, toda compañía eléctrica tiene una cadena de valor un tanto especial. No obstante, en la práctica, el tipo de productos y clientes debería agruparse en categorías que reflejan las diferencias más importantes. Escoger la manera de agrupar los productos y compradores para tener en cuenta las diferencias decisivas es la clave de una buena segmentación, y es un tema que se retoma más adelante.

Un segmento de una industria es siempre una *combinación* del tipo (o tipos) del producto y de algún grupo de compradores que lo adquieren. En algunos casos, los compradores no muestran diferencias estructurales notables y entonces los segmentos se definen por la variedad de productos, o viceversa. Pero casi siempre las diferencias estructurales de ambos elementos se observan en la industria, generando segmentos constituidos por un subconjunto de productos que se venden a un subgrupo de clientes. Note que a menudo los tipos de productos se asocian a cierta clase de clientes que los compran, como en el caso de las industrias de los televisores y los generadores de turbina.

Los segmentos se definen *independientemente* del alcance de las actividades escogidas por los competidores; estos a menudo provienen de diferencias estructurales (dentro de una industria) que pueden o no haberse observado. Un segmento quizá sea importante aunque ningún rival se centre todavía en este. La segmentación debe incluir variedades *potenciales* de productos y grupos de clientes, además de los ya existentes. La tendencia en la segmentación consiste en centrarse en las diferencias observadas en los tipos de productos y de clientes. Con todo,

suele haber variedades de productos que son factibles pero todavía no se producen y los grupos potenciales de clientes a los que todavía no se les atiende. A veces, lo más importante es identificar a los segmentos potenciales o no observados porque ofrecen oportunidades de acciones anticipadas que aportan una ventaja competitiva.

Variables de segmentación

Cuando se segmenta una industria, todo tipo discreto de producto (y todo tipo potencial) debe identificarse y analizarse en busca de diferencias estructurales o de la cadena de valor respecto a otras. Los tipos se usan en forma directa como variables de segmentación. Los segmentos de compradores se identifican de modo similar, examinando todos los de la industria y buscando las diferencias estructurales o de cadenas de valor entre ellos. Puesto que los compradores varían en multitud de aspectos, la experiencia demuestra que un buen punto de arranque para identificar estos segmentos consiste en buscar las diferencias en tres variables generales y observables: 1) tipo de comprador, 2) su ubicación geográfica y 3) el canal de distribución empleado. El tipo de comprador comprende aspectos como tamaño, industria, estrategia o demografía.

Aunque las tres variables anteriores a menudo están relacionadas entre sí, cada una causa un efecto independiente. La ubicación puede afectar de modo importante el comportamiento de compra y la cadena de valor necesaria para atender al cliente, aun cuando el resto de sus características sea igual. Asimismo, en muchas industrias se llega al mismo comprador a través de varios canales, aunque el que se utilice se relacione a menudo con este (y también con el tipo de producto). Así, los usuarios de componentes electrónicos adquieren pequeñas cantidades de microcircuitos de los distribuidores, y grandes cantidades directo de los fabricantes.

En conclusión, para segmentar una industria se utilizan cuatro clases de variables observables en forma individual o en combinación para incluir las diferencias entre productores y compradores. En una industria cualquiera, alguna o todas las variables siguientes delinean segmentos de interés estratégico:

❖ *Tipo de producto.* Los tipos discretos que se producen o podrían producirse.

❖ *Tipo de comprador.* Los tipos de usuarios finales que adquieren o podrían adquirir los productos del sector industrial.

❖ *Canal (comprador inmediato).* Los canales alternos de distribución utilizados o utilizables para llegar a los usuarios finales.

❖ *Ubicación geográfica del consumidor.* Ubicación geográfica de los compradores definida por localidad, región, país o grupo de países.[6]

Identificar las variables es quizá el aspecto más creativo de segmentar una industria porque hay que crear las dimensiones en que difieren los clientes y los productos, con importantes consecuencias estructurales o de cadena de valor. Para ello hay que conocer bien la estructura de la industria, lo mismo que la cadena de valor de la firma y del cliente.

Segmentos de productos

Para identificar los segmentos de productos conviene aislar todos los tipos de bienes distintos en cuanto a su aspecto o al producto de una industria, entre ellos, los servicios auxiliares que se ofrecen aparte del producto. Las refacciones son también un tipo distinto de producto. Los grupos o paquetes que se venden juntos como una unidad también deben identificarse como un tipo de producto, además de los artículos que se venden por separado.[7] Por ejemplo, en la industria de administración de hospitales, algunas compañías venden un paquete administrativo completo a un solo precio, mientras que otras venden servicios individuales, como el reclutamiento de médicos. El paquete debe verse como un tipo especial de producto cuando se segmenta. En las industrias donde el producto requiere mantenimiento, a menudo hay tres tipos: 1) el producto que se vende por separado, 2) el servicio que se vende por separado y 3) los productos y servicios que se venden juntos. En muchos sectores industriales la lista de los tipos de producto que se obtienen por medio de este proceso es bastante extensa.

Los tipos de productos en una industria difieren en muchas formas que se traducen en diferencias estructurales o de cadena de valor y, por tanto, en segmentos. A continuación se explican algunas de las diferencias más comunes que constituyen buenos

indicadores de las diferencias estructurales o de cadenas de valor que definen los segmentos, y se citan ejemplos de por qué reflejan segmentos.

Tamaño físico. Suele ser un indicador de la complejidad tecnológica o de la manera en que se usa un producto, dos variables que influyen en la posibilidad de diferenciación. Por ejemplo, los montacargas de distinto tamaño suelen emplearse en diversas aplicaciones. El tamaño también implica diferencias en la cadena de valor que se requiere para producir tipos diferentes de bienes; recuerde que los productos de diferente tamaño se fabrican en diversas máquinas y requieren componentes distintos: una cámara fotográfica en miniatura exige un proceso de manufactura y componentes de mayor precisión que una cámara estándar.

Nivel de precios. Con frecuencia se asocia con la sensibilidad del cliente al precio. En algunas industrias este es un buen indicador del diseño y de la índole de las actividades de valor relacionadas con la manufactura o la venta.

Características. Los productos con características distintas se deben a varios niveles de avance tecnológico, de procesos de producción y a varios proveedores.

Diseño o tecnología. Las diferencias de tecnología (p. ej., relojes digitales frente a analógicos) o de diseño (válvula de apertura frontal frente a las de apertura lateral) entre los tipos de productos a veces suponen diversos niveles de complejidad tecnológica, de procesos de producción y de otros factores.

Insumos utilizados. Algunas veces los productos difieren de manera notable en su uso de materias primas y de otros insumos (piezas de plástico frente a las de metal, por ejemplo). A menudo, las diferencias repercuten en el proceso de manufactura o en el poder negociador de un proveedor.

Empaquetado. Los productos difieren en la forma de empaquetarse y entregarse; por ejemplo, azúcar en sacos o en bolsas, cerveza en barril o en lata. Ello se refleja en diferencias de la cadena de valor tanto para la firma como para sus clientes.

Desempeño. Las diferencias de desempeño (especificación de la presión, ahorro de combustible y exactitud) se relacionan con la tecnología y el diseño de los productos, debiéndose a menudo a las que existen en I+D, en la complejidad de la manufactura y en las pruebas.

Productos nuevos frente a productos de reposición. Con frecuencia los productos de reposición pasan por cadenas de valor descendentes que difieren por completo a las de productos nuevos e idénticos, pudiendo además distinguirse en otros

aspectos, como sensibilidad del comprador al precio, costos cambiantes y tiempo de entrega.

Producto frente a servicios o equipos auxiliares. A menudo, esta distinción es el principal indicador de la sensibilidad al precio, de lo que lo distingue de los demás, de los costos cambiantes y de la cadena de valor requerida para obtenerlos.

Productos empaquetados frente a productos no empaquetados. Vender varios productos en paquete (empaquetados) en vez de vender productos individuales (no empaquetados) repercute en las barreras contra la movilidad, en la capacidad de diferenciar y en la cadena de valor requerida (capítulo 12).

Las diferencias del producto más importantes al momento de segmentar la industria son las atribuibles a las divergencias estructurales de mayor trascendencia. A menudo se trata de distintas propiedades del producto que se relacionan entre sí. Por ejemplo, el nivel de precios, la tecnología y el desempeño pueden estar correlacionados y reflejar las mismas diferencias básicas entre los productos. Si cada propiedad mide la misma diferencia, se escogerá el que cuantifique o indique con mayor exactitud las diferencias estructurales o de la cadena de valor.

Más de una dimensión del producto puede definir los segmentos relevantes, por lo que conviene identificar todas las diferencias que afecten a la estructura. Más adelante se explican los métodos óptimos para segmentar una industria con numerosas variables de segmentación. También es importante incluir tipos de productos factibles, aunque en ese momento no se elaboren como un servicio que se venda de manera independiente del producto o un tipo de producto con una nueva combinación de características. Un buen ejemplo de ello son los teléfonos inalámbricos y los alimentos “sin marca” que se expenden en las tiendas de comestibles.

Segmentos de compradores

Para identificar estos segmentos, es preciso examinar todos los tipos de compradores finales a quienes les vende la industria en busca de diferencias estructurales o de la cadena de valor que sean importantes. En los sectores industriales hay varias formas de clasificarlos. En los bienes de consumo entre los factores centrales figuran los siguientes: edad, ingreso, tamaño de la familia y decisor. Algunos factores de los productos industriales,

comerciales o institucionales son: tamaño del comprador, nivel tecnológico y naturaleza del uso.

Los expertos en mercadotecnia discuten los medios más idóneos para segmentar a los compradores.[8] De hecho, ninguna variable podrá captar alguna vez todas las diferencias capaces de determinar los segmentos, en especial porque inciden en el costo de atenderlos (y en la cadena de valor necesaria para hacerla) y suelen ser tan importantes como las diferencias en el comportamiento de compra. La segmentación debe basarse en las diferencias estructurales y en la cadena de valor entre los compradores, no en un solo esquema taxonómico, pues lo que se pretende es presentarlas en su conjunto.

Clientes industriales y comerciales

A continuación se comentan los factores comunes que sirven de indicadores de las diferencias estructurales o de la cadena de valor y que distinguen los segmentos entre clientes industriales y comerciales. Además, se incluyen algunos ejemplos de cómo reflejan los segmentos.

INDUSTRIA DE LOS CLIENTES. Indicador del empleo del producto en la cadena de valor del cliente; señala la fracción de las compras totales que representa. Así, los fabricantes de barras de dulce adquieren y usan el chocolate de manera muy distinta a como lo hacen las lecherías, las cuales lo utilizan menos y les es menos relevante la calidad del producto. Tales diferencias influyen en factores como sensibilidad al precio, exposición a la sustitución y el costo de abastecer al cliente.

ESTRATEGIA DEL CLIENTE (p. ej., DIFERENCIACIÓN FRENTE A LIDERAZGO EN COSTOS). La estrategia competitiva es, entre otros aspectos, un importante indicador de cómo se usa el producto y de la sensibilidad al precio. La estrategia determina la cadena de valor del cliente y el papel que un producto desempeña en ella. Por ejemplo, a un procesador de alimentos diferenciado y con alto margen de utilidad le interesan más la calidad y uniformidad de los ingredientes que al fabricante de marca privada que compite en costos.

NIVEL TECNOLÓGICO. Es un indicador importante de la vulnerabilidad ante la diferenciación y la sensibilidad al precio resultante. Las grandes compañías petroleras tienden a ser clientes más refinados de los servicios y del equipo de los campos petroleros que las compañías independientes.

FABRICANTES DE EQUIPO ORIGINAL FRENTE AL USUARIO. A menudo, los niveles de sensibilidad y de complejidad al precio

de los que incorporan un producto al suyo y lo venden a otras firmas son distintos a las empresas que emplean el producto para ellas mismas.

INTEGRACIÓN VERTICAL. El que un cliente esté integrado parcialmente al producto, a productos auxiliares o conexos (p. ej., mantenimiento interno) influye de manera profunda en su poder de negociación y en la capacidad de la compañía para diferenciarse.

UNIDAD DE TOMA DE DECISIONES O PROCESO DE COMPRA. Los individuos que intervienen en la decisión inciden mucho en su complejidad, en los atributos deseados del producto y en la sensibilidad al precio. Muchos productos industriales se adquieren en procesos intrincados con la participación de muchos individuos (capítulo 4), y a menudo los procedimientos varían en forma considerable entre los clientes en una misma industria. Por ejemplo, algunos usuarios de los componentes electrónicos realizan sus compras mediante agentes especializados y son mucho más sensibles al precio que otros que se valen de ingenieros o que contratan agentes, quienes también se encargan de adquirir otros artículos.

TAMAÑO. Puede indicar el poder negociador del cliente, cómo utiliza el producto, los procedimientos de compra y la cadena de valor mediante la cual se le abastece de modo óptimo. En algunas industrias *el tamaño del pedido* es la medida relevante del tamaño; en otras, las *compras anuales totales.* Y en otros casos, *el tamaño de la empresa* es el mejor determinante del poder negociador y de los procedimientos de compra.

PROPIEDAD. La estructura de la propiedad de un cliente influye de manera decisiva en sus motivaciones. Así, las compañías privadas aprecian ciertas características del producto distintas a las que prefieren las empresas públicas, mientras que una división de una compañía diversificada puede regirse mediante prácticas de compra establecidas por la empresa matriz.

FUERZA FINANCIERA. La rentabilidad del cliente y sus recursos financieros a veces determinan la sensibilidad al precio, la necesidad de crédito y la frecuencia de la compra.

PATRÓN DE PEDIDOS. Los compradores difieren en este patrón en formas que afectan a su poder negociador o a la cadena de valor necesaria para abastecerlos. Por ejemplo, costará mucho menos atender a los que hacen pedidos periódicos y predecibles

que a aquellos cuyos pedidos llegan a intervalos irregulares. Algunos presentan patrones más estacionales o cíclicos que otros, lo cual afecta la forma en que una compañía utiliza su capacidad.

Compradores de bienes de consumo

Ahora se explican las diferencias que definen los segmentos de los compradores de bienes de consumo en los indicadores típicos, junto con ejemplos de cómo reflejan los segmentos.

DEMOGRAFÍA. La demografía indica los atributos deseados del producto, la sensibilidad al precio y otros criterios de uso y señales. Por ejemplo, las necesidades y los patrones de compra de entremeses congelados de personas solteras no son iguales a los de las familias con hijos. Muchos aspectos demográficos son importantes, a saber: tamaño de la familia, ingreso, salud, religión, sexo, nacionalidad, ocupación, edad, presencia de mujeres que trabajan, clase social, etcétera. En la banca, la salud, el ingreso anual y la escolaridad de los miembros de la familia determinan qué servicios bancarios contratan y la sensibilidad a su precio.

PSICOGRAF��A O ESTILO DE VIDA. Algunos factores difíciles de medir, como el estilo de vida o la autoimagen, sirven para discriminar el comportamiento de compra de los consumidores. Así, los ricos liberales *(jetsetters)* tendrán una idea distinta de un producto que los ricos conservadores.[9]

IDIOMA. El idioma también define los segmentos. En la industria disquera, el mercado de habla hispana es un segmento relevante en todo el mundo.

UNIDAD DE TOMA DE DECISIONES O PROCESO DE COMPRA. El proceso de la toma de decisiones en una familia repercute en los atributos deseados del producto y en la sensibilidad al precio. A uno de los cónyuges le interesarán más las características de desempeño de un automóvil y al otro, la comodidad y la seguridad.

OCASIÓN DE LA COMPRA. Se refiere a factores como el que un producto se destine a regalo o al uso del comprador y que el producto forme parte de un evento especial o se utilice de modo rutinario. Los criterios de uso o de señales suelen depender mucho de la ocasión, aun cuando el comprador sea la misma persona y el producto se parezca: los que regalan bolígrafos

preferirán marcas bien conocidas, consideración menos importante cuando se destinan al uso personal.

Algunos aspectos del comprador influyen al momento de definir los segmentos. Por ejemplo, en la industria de equipo para campos petroleros el tamaño del cliente, el nivel tecnológico y la propiedad son variables relevantes. En la de entremeses congelados las variables relevantes son el tamaño de la familia, la edad de sus miembros, que ambos progenitores trabajen o no y el ingreso. Los *prospectos* que en la actualidad no compran el producto también constituyen segmentos. Las variables de segmentación a veces están interrelacionadas, en cuyo caso hay que seleccionar las que reflejen mejor las diferencias estructurales y de la cadena de valor.

Segmentos de los canales

Para identificar los segmentos a partir de los canales es preciso identificar todos los canales actuales y posibles a través de los cuales un producto llega a los compradores. El canal escogido influye en la manera en que una compañía organiza su cadena de valor y los nexos verticales (capítulo 2). También refleja los factores que son importantes en los costos: tamaño de los pedidos, tamaño del envío y tiempo de entrega. Por ejemplo, los grandes pedidos de componentes electrónicos se venden en forma directa, mientras que los pequeños se venden a través de distribuidores (con frecuencia a los mismos clientes). Los canales presentan diferente poder de negociación. Los comerciantes masivos como Sears y K-Mart tienen mucho más poder que las tiendas independientes de departamentos.

A continuación se explican de manera breve las diferencias comunes de los canales que definen a los segmentos.

Venta directa frente a distribuidores. La venta directa permite prescindir del acceso a los canales y supone una cadena de valor muy distinta a la venta mediante distribuidores.

Correo directo frente a venta al detalle (o al mayoreo). El correo directo elimina el posible poder negociador de un canal intermedio. Suele repercutir en las actividades de valor como el sistema logístico.

Distribuidores frente a corredores. En general, los corredores no mantienen inventario y a veces manejan una línea de productos distinta a la de los distribuidores.

Tipos de distribuidores o de detallistas. Los productos se venden a través de detallistas o distribuidores de tipos muy diversos; su

gama de productos es distinta, lo mismo que sus estrategias y procesos de compra.

Distribuidores exclusivos frente a no exclusivos. La exclusividad afecta al poder negociador de un canal y también a las actividades que realiza frente a las de la compañía.

Hay varios tipos de canales en una industria. Por ejemplo, en la de las copiadoras las máquinas se venden en forma directa y también por medio de sus distribuidores, representantes de productos para oficina y tiendas. Este tipo de segmentación también debe incluir cualquier canal ***potencial.*** Por ejemplo, L'eggs volvió a segmentar el mercado de la calcetería al descubrir un nuevo canal: la venta directa a los supermercados.

Segmentos geográficos

La ubicación geográfica influye tanto en las necesidades del cliente como en los costos de atenderlo. Como factor de costos es importante en forma directa, y afecta a la cadena de valor sin la cual no es posible llegar a este. A menudo es un buen indicador de los atributos deseados del producto debido a las diferencias de clima, costumbres, regulaciones gubernamentales y de otra índole. Por ejemplo, en el sur de Estados Unidos los techos comerciales requieren menos impermeabilización que los del norte; en esta región la cubierta del techo tiende más a ser balastada con grava que en el sur porque el techo diseñado para una fuerte carga de nieve soporta mejor el peso adicional.

Los segmentos geográficos típicos están basados en variables como las que se comentan en seguida.

Localidades, regiones o países. Las áreas geográficas presentan diferencias en rubros como los sistemas de transporte y las regulaciones. La ubicación geográfica de los compradores también contribuye a definir las economías de escala. Según su alcance geográfico (capítulo 3), las regiones de diverso tamaño son segmentos relevantes. En la industria de tejas para techos residenciales, las regiones constituyen el segmento apropiado porque los elevados costos logísticos limitan el radio efectivo de

una planta. En la industria de distribución de alimentos, las áreas metropolitanas son los segmentos apropiados por la densa ubicación de los clientes y el uso de camiones para la entrega local.

Zonas climatológicas. Las condiciones climatológicas suelen influir demasiado en las necesidades de productos o en la cadena de valor necesaria para atender una zona.

Etapa de desarrollo del país u otros agrupamientos de países. Los compradores que habitan en las naciones subdesarrolladas presentan necesidades distintas a los que viven en países industrializados. Además, el empaquetado, los sistemas logísticos, los sistemas de mercadotecnia y muchos otros aspectos de la cadena de valor difieren de manera notable. Asimismo, otros agrupamientos de países revelan semejanzas que definen a los segmentos.

La medida relevante de la ubicación geográfica con fines de segmentación difiere de una industria a otra. En la generalidad de los casos, la ubicación que se empleará es aquella donde el producto *se consume* o se usa. Pero en algunos casos es más importante el lugar a donde *se envía* (p. ej., el almacén). En otros casos, el lugar de *las oficinas generales* del cliente o su *domicilio primario* es la variable más importante de la segmentación geográfica, aun cuando utilice el producto en otra parte.

Aunque quizá haya más de una segmentación geográfica significativa, las regiones son segmentos importantes para determinar la posición en costos dentro de industrias donde las principales actividades se rigen por una escala regional; en cambio, los países pueden ser segmentos importantes para determinar los atributos deseados de los productos y su capacidad de diferenciación.

Descubrimiento de nuevos segmentos

Algunas variables de segmentación se identifican con facilidad por convención de la industria o por el comportamiento de los competidores. A menudo se cuenta con normas para dividir a los clientes o agrupar las regiones a partir de datos históricos recabados por las asociaciones profesionales u organismos gubernamentales. Por ejemplo, en la industria petrolera la distinción entre líderes e independientes es una segmentación aceptada. También son comunes los esquemas tradicionales con que se categorizan los tipos de producto. Además, los competidores definen los segmentos evidentes cuando escogen sus estrategias de concentración.

Pero la segmentación no debe limitarse a los conocimientos ordinarios ni a los esquemas aceptados de clasificación. Debe

reflejar las diferencias más importantes de estructura o de la cadena de valor entre productos, compradores, canales o regiones geográficas, sin importar si están o no reconocidas, ni si se emplean en ese momento. La mejor oportunidad de conseguir una ventaja competitiva suele provenir de las *nuevas formas* de segmentar, pues entonces una compañía podrá atender mejor las verdaderas necesidades de los clientes que sus rivales o mejorar su posición relativa en costos.

Cuando se buscan nuevos segmentos de productos conviene tener en cuenta las siguientes preguntas:

❖ ¿Hay *otras tecnologías o diseños* que permitan cumplir las funciones requeridas en la cadena de valor del cliente?

❖ ¿Podría efectuar las *funciones complementarias* un producto mejorado?

❖ Al *reducir* el número de funciones que realiza el producto (tal vez con una rebaja del precio), ¿podrían atenderse las necesidades de algunos clientes?

❖ ¿Hay *distintos grupos* (más estrechos o más amplios) de productos y servicios que pudieran venderse en paquete?

Los detallistas de descuento constituyen un ejemplo de una nueva segmentación basada en la disminución del número de funciones que realiza un producto. Firmas como Loehmann's prescinden de servicios como financiamiento y devoluciones, al mismo tiempo que venden mediante tiendas austeras sin muchos vestidores ni ayuda de ventas. Esta cadena de valor reducida a su mínima expresión, sin muchas de las actividades tradicionales, dio origen a un segmento nuevo en su totalidad. Un proceso similar está ocurriendo en la industria de hoteles y moteles, donde las cadenas baratas como La Quinta alquilan cuartos sin servicios como el de restaurante y bar; otras cadenas empiezan a combinar los servicios en formas novedosas.

A veces se usan nuevos canales de distribución. Las compañías venden en forma directa cuando se acostumbra servirse de agentes o distribuidores, o bien, usar nuevos tipos de distribuidores o detallistas. Esto fue lo que hicieron Timex en la industria relojera y Avon en la de cosméticos. Cualquier canal factible constituye un segmento potencial.

Se requiere creatividad en dos áreas cuando se identifican nuevos segmentos geográficos y de compradores. Lo primero es encontrar formas importantes de dividir las regiones o los clientes para incluir las diferencias estructurales o de la cadena de valor. Como se vio en páginas anteriores, Stouffer's dividió las familias de un solo progenitor y aquellas en que ambos trabajan; descubrió así diferencias notables en los criterios de compra de los entremeses congelados. La segunda área de creatividad consiste en encontrar *nuevos* tipos de compradores o regiones

geográficas que la industria no atienda en la actualidad. Algunas veces habrá que modificar el producto y otras veces tan solo se requerirá que la compañía conozca mejor las necesidades de los consumidores y otras aplicaciones de su producto. Por ejemplo, Arm & Hammer encontró un gran mercado para su bicarbonato de sodio al usarlo para desodorizar refrigeradores; el Baby Shampoo de Johnson & Johnson tuvo magnífica aceptación entre los adultos. No hubo que modificar el producto para llegar a ambos grupos de usuarios.

La matriz de segmentación de la industria

Tras descubrir las variables relevantes de la segmentación con consecuencias para la estructura o la cadena de valor, el siguiente paso consiste en combinarlas en una segmentación global del sector industrial, tarea casi siempre difícil porque existen muchas variables, docenas de ellas en algunos sectores. El desafío es integrarlas en los segmentos más significativos para crear la estrategia competitiva.

El primer paso de este proceso consiste en aplicar una prueba de significancia a cada variable. Solo deberán ser aisladas por el análisis estratégico aquellas que influyan *de manera decisiva* en las fuentes de la ventaja competitiva o en la estructura de la industria.

Otras menos importantes que se descubran sirven para afinar la mercadotecnia o la administración de operaciones.

Una herramienta fundamental para traducir las variables restantes en una segmentación es la *matriz de segmentación de la industria.* En la figura 7-3 se muestra una matriz simple que se basa en dos variables; el tamaño del cliente y la etapa del desarrollo de un país se identificaron como dos variables de segmentación en la industria de equipo para campos petroleros.

El primer problema práctico cuando se construye una matriz consiste en escoger el número de categorías de cada variable de la segmentación. En la figura 7-3 se escogieron tres categorías discretas para el tamaño del comprador y dos categorías para la etapa de desarrollo de un país. En realidad, la primera es una variable continua y la segunda pasa por muchas etapas. La forma en que las variables se dividen en categorías discretas debe expresar las categorías que captan las diferencias más notables de la estructura o de la cadena de valor; tienen en cuenta la necesidad práctica de limitar el número de segmentos a una cantidad manejable. La selección de las categorías óptimas con fines estratégicos casi siempre requiere prudencia y es un proceso iterativo.

		TIPO DE CLIENTE		
		Grandes compañías petroleras	Independientes grandes	Independientes pequeñas
UBICACIÓN GEOGRÁFICA	Países desarrollados			
	Países subdesarrollados		Vacía	Vacía

Figura 7-3. Matriz simple de segmentación de la industria de equipo para campos petroleros

Las casillas de la figura 7-3 son segmentos individuales de una industria. Quizá algunas de ellas no estén ocupadas en el momento actual. Además, este segmento sería una casilla vacía si no hubiera pequeñas compañías petroleras dependientes en los países subdesarrollados y si hubiera pocas probabilidades de que alguna vez se crearan. Para explicar esto de manera gráfica, la figura 7-3 muestra casillas vacías referentes a compañías independientes grandes y pequeñas. A menudo es posible prescindir de los segmentos si son casillas vacías. Pero es importante recordar que estas deberían ser combinaciones no viables de las variables y no meras casillas donde ninguna firma opera en la actualidad. Las segundas representan una oportunidad y conviene resaltarlas en la segmentación, no eliminarlas.

La figura 7-3 muestra un caso donde hay dos variables relevantes de segmentación. En la práctica, muchas variables están agrupadas bajo cuatro categorías generales: 1) producto, 2) tipo de comprador, 3) canal y 4) región geográfica. Al examinarlas con detenimiento, es evidente que las industrias son bastante heterogéneas. Con numerosas variables significativas, se multiplica con rapidez el número de matrices que podrían graficarse. Por tanto, el problema radica en convertir las variables en un número pequeño de matrices que serán útiles al formular las estrategias.

Relaciones entre las variables de segmentación

Para pasar de algunas variables de segmentación a las matrices más significativas, el primer paso es examinar las relaciones entre las variables. La cantidad de variables importantes se reduce combinando las que estén correlacionadas o las que

midan lo mismo de manera satisfactoria. Por ejemplo, la ubicación geográfica se asocia a cierto tipo de comprador (p. ej., las compañías automotrices están instaladas en el Medio Oeste), o este guarda estrecha relación con un canal (a los contratistas pequeños de techos se les atiende mediante distribuidores). Una matriz de segmentación de la construcción con variables correlacionadas generará otra donde existan muchas casillas vacías.

Es posible combinar las variables que se correlacionen más porque una variable sustituye el efecto de la otra. En casos menos extremos la correlación entre ellas es parcial, pero permite reducir de manera considerable el número de segmentos posibles porque muchas casillas de la matriz están vacías. Es importante identificar toda las relaciones de las variables y de esa manera integrar las variables e identificar las casillas vacías.

También es importante entender *por qué* las variables están relacionadas, pues ello tendrá importantes ramificaciones. Será un error combinarlas si una variable no es un buen sustituto de otra sino un reflejo del comportamiento actual de una firma o de una circunstancia fortuita; además, dicha combinación opacará los segmentos vacíos que representen una oportunidad aún no explotada. Por ejemplo, si a los pequeños contratistas de techos se les atendiera a través de distribuidores no por razones económicas sino históricas, sería un error eliminar la venta directa entre ellos. El telemarketing o la entrada remota de pedidos por parte de los vendedores con terminales portátiles hacen viable el segmento, aunque antes no fue así.

Cómo combinar las matrices de segmentación

Las variables importantes e independientes que permanecen después del proceso antes descrito representan los ejes potenciales de las matrices de segmentación de la industria. Cuando hay dos o más de ellas, la matriz ya no encajará en una página bidimensional. Una forma de proceder consiste en construir varias matrices para cada par de variables. Después se analizan las implicaciones estratégicas que tiene cada una. Sin embargo, se trata de un método no del todo satisfactorio porque pueden obtenerse segmentos significativos combinando más de dos variables y quizá pasen inadvertidos.

En general, para utilizar dos o más variables es conveniente crear matrices *combinadas.* El proceso se muestra de manera gráfica en la figura 7-4. En la industria de equipo para campos petroleros hay por lo menos otras dos variables relevantes de los compradores, además de su tipo y ubicación geográfica: 1) la complejidad tecnológica de la compañía petrolera y 2) su

propiedad. En la figura 7-4 se grafican las cuatro variables por parejas y luego se integran las dos segmentaciones tras eliminar las casillas vacías.

El proceso de combinar matrices no solo aminora el número de segmentos al eliminar algunas casillas vacías; además, muestra las correlaciones entre variables que pudieron haber pasado inadvertidas. En la figura 7-4 se ilustran las casillas vacías que representan combinaciones no viables. En general, la forma óptima de combinar matrices consiste en agrupar primero todas las variables dentro de una categoría. Por ejemplo, en la figura 7-4 integrarán todas las variables de segmentación de los compradores.

Tras combinar las variables de las mismas categorías generales se procede a combinarlas en diversas categorías. Al hacerlo, casi siempre es preferible crear una matriz donde un eje refleje las variables combinadas de segmentación del *producto* y donde otro eje integre todas las variables *relacionadas con el comprador* (tipo de cliente, canal, región geográfica). Cuando el número de variables está controlado es posible usar este procedimiento para construir una matriz bidimensional de segmentación de la industria. Tal vez sea demasiado grande, pero ofrece la ventaja de mostrar la industria entera en una forma que facilite el análisis estratégico. La figura 7-5 muestra la del equipo para campos petroleros luego de agregar dos variables de segmentación de productos a la segmentación: productos de primera categoría frente a productos de calidad estándar; productos con especificaciones para perforación profunda frente a perforación superficial.

Figura 7-4. Matriz combinada de segmentación de la industria de equipo para campos petroleros

En ocasiones el número de variables relevantes y de segmentos resultantes es tan grande que no se requiere una matriz sino varias. La presencia de una matriz global demasiado grande implica reexaminar las variables y las categorías discretas de cada una, a fin de garantizar que las diferencias sean en verdad significativas. Cuando es así, tal vez convenga utilizar dos o tres matrices en los análisis posteriores para no perder de vista las consecuencias estratégicas más importantes.

La matriz de segmentación de la industria debe incluir segmentos potenciales y no solo los que están ocupados en ese momento. Esos segmentos llegan a contener variables nuevas (p. ej., se incorpora un canal ante la posibilidad de efectuar ventas directas en el futuro en vez de manejarlas todas mediante distribuidores) o nuevas categorías discretas de las variables actuales (p. ej., una nueva especificación del desempeño de una aleación).

La matriz es una herramienta analítica, no un fin en sí misma. El analista debe comenzar con la lista más larga de variables para no omitir ninguna posibilidad. Solo en el curso del análisis se combinan o eliminan las variables y se perfecciona la matriz. El proceso entero suele consistir en probar varios esquemas de segmentación, en los cuales las diferencias de producto y de comprador más importantes para la estructura de la industria se detectan de manera gradual.

Una matriz de segmentación debe probarse examinando las estrategias de los rivales. Es posible descubrir otros segmentos o variables si en la matriz se grafica el ámbito de las actividades de ellos. Y, a la inversa, sus actividades dirigen la atención hacia segmentos que deben atenderse de manera conjunta. Este tema se retoma más adelante al hacer referencia a las interrelaciones entre segmentos. La figura 7-6 resume los pasos necesarios para segmentar un sector industrial.

Segmentación de la industria y estrategia competitiva

Los segmentos de la industria difieren en su atractivo y en las fuentes de la ventaja competitiva para incursionar en ellos. Las principales preguntas estratégicas que surgen de la segmentación son:

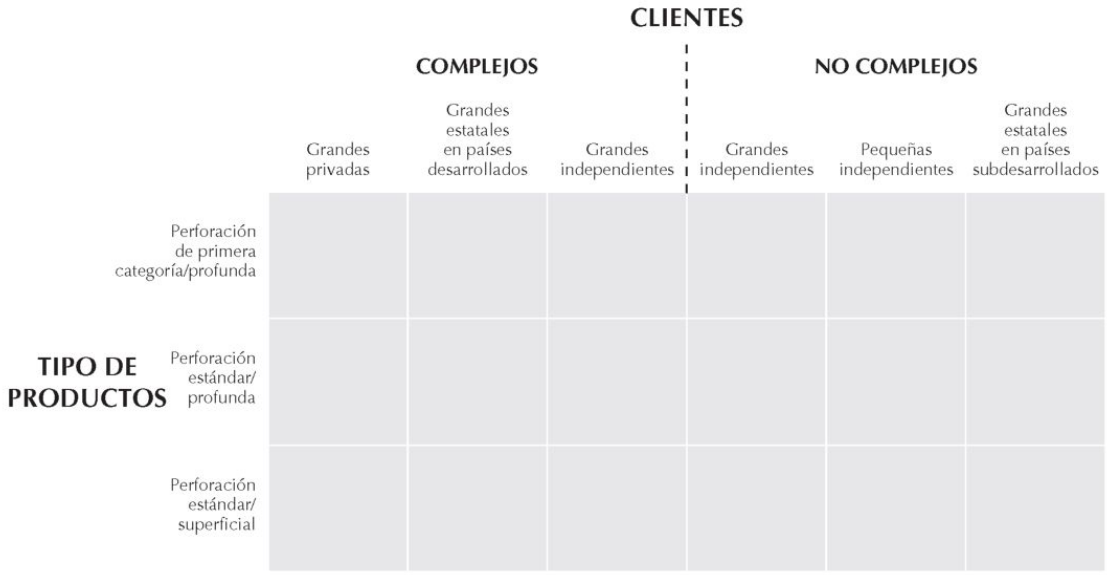


Figura 7-5. Matriz representativa de segmentación de la industria del equipo para campos petroleros

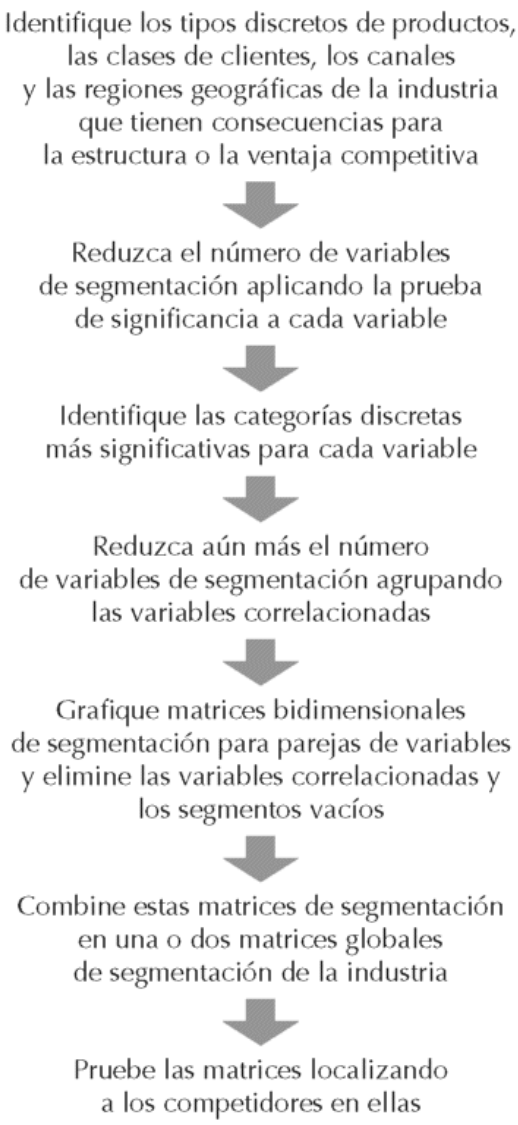

Identifique los tipos discretos de productos, las clases de clientes, los canales y las regiones geográficas de la industria que tienen consecuencias para la estructura o la ventaja competitiva
Reduzca el número de variables de segmentación aplicando la prueba de significancia a cada variable
Identifique las categorías discretas más significativas para cada variable
Reduzca aún más el número de variables de segmentación agrupando las variables correlacionadas
Grafique matrices bidimensionales de segmentación para parejas de variables y elimine las variables correlacionadas y los segmentos vacíos
Combine estas matrices de segmentación en una o dos matrices globales de segmentación de la industria
Pruebe las matrices localizando a los competidores en ellas

Figura 7-6. Proceso de segmentación de la industria

❖ ¿En qué parte de la industria debería competir una empresa *(alcance del segmento*)?

❖ ¿De qué manera su estrategia debería reflejar esta segmentación?

En una estrategia de concentración, una compañía puede adoptar una estrategia de gran alcance que se dirija a varios

segmentos o solo a unos cuantos. Si opta por la primera alternativa deberá conocer las vulnerabilidades a que está expuesta, pues los segmentos presentan diferencias estructurales; del mismo modo, si opta por la segunda alternativa deberá reconocer y enfrentar la amenaza de las firmas de largo alcance que compiten en su segmento o segmentos junto con otras. La segmentación es dinámica y necesita cambiar para reflejar los cambios estructurales.

El atractivo de un segmento

El primer problema al decidir dónde competir en una industria es el atractivo de varios segmentos; el cual depende de su conveniencia estructural, de su tamaño y crecimiento, así como de la adecuación entre las capacidades organizacionales y las necesidades del segmento.

Atractivo estructural

Este atractivo está subordinado a la fuerza de los cinco factores competitivos en el nivel del segmento. El análisis de ellos en este nivel es un poco diferente del que se realiza en el nivel de la industria. En un segmento, entre los participantes potenciales figuran las firmas que atienden otros segmentos, lo mismo que las que se encuentran en ese momento en la industria. Los sustitutos del tipo de productos a menudo son otras alternativas de la industria y las que se producen en todas. La rivalidad incluye las firmas que solo se concentran en un segmento y las que además atienden a otros. El poder de los compradores y de los proveedores tiende a ser más específico del segmento, aunque recibe el influjo de las compras de los clientes o las ventas de los proveedores en otros segmentos. Así pues, en el análisis estructural de un segmento suelen influir más profundamente las condiciones de otros segmentos, comparado con la influencia que ejercen otras industrias en el análisis estructural de una de ellas.

A menudo el atractivo de los segmentos de un sector industrial diferirá de manera amplia. Por ejemplo, en la industria de los grandes generadores de turbina, la estructura del segmento

constituido por los de gran capacidad que se venden a importantes empresas eléctricas privadas es atractiva. Esta clase de generadores son de gran complejidad tecnológica; las barreras de escala y de curva del aprendizaje para desarrollarlos y producirlos son altas. Por lo demás, las unidades grandes ofrecen muchas más oportunidades de diferenciación que las pequeñas. Con una mayor eficiencia térmica de ellas se obtienen costos más bajos de uso, con lo cual se atenúa la sensibilidad al precio. Además, las compañías eléctricas importantes tienden a ser clientes de alta tecnología y aprecian más las características, de modo que mejoran la capacidad de los competidores para diferenciarse. Los recursos financieros para ser menos vulnerables al precio también son un factor dominante. Por último, su proceso de venta incluye negociaciones secretas en vez de licitaciones públicas donde debe elegirse la propuesta más baja.

Analizar el atractivo de cada segmento es un importante primer paso cuando se decide dónde competir. Para probar el análisis, a menudo resulta bastante revelador calcular la rentabilidad de la firma en varios segmentos donde se compite, y compararla con el análisis estructural y con los datos disponibles acerca de la rentabilidad de la industria por segmento. Así, los rivales concentrados aportarán datos referentes a la rentabilidad de los segmentos que ocupan. A veces resultan sorprendentes las diferencias de rentabilidad por segmento. La rentabilidad actual no es, de manera necesaria, un indicio del grado de beneficio potencial porque una compañía quizá no esté optimizando su estrategia en cada uno o ni siquiera en alguno de ellos.

Tamaño y crecimiento de un segmento

Los segmentos diferirán con frecuencia en su tamaño absoluto y en su tasa de crecimiento. El tamaño y el crecimiento son consideraciones importantes por sí mismas al momento de decidir dónde competir. Inciden asimismo en el atractivo estructural. La tasa esperada de crecimiento de un segmento influye en la rivalidad y en la amenaza de ingreso, mientras que el tamaño afecta al atractivo que un segmento tiene para los grandes competidores. Algunas veces se sostiene una posición en los segmentos pequeños porque no les interesan a las grandes compañías.

No es fácil determinar el tamaño ni el crecimiento esperado de los segmentos. Rara vez se recaban datos de modo que correspondan con exactitud a las fronteras de los segmentos más interesantes, más que nada de los segmentos definidos por consideraciones de demanda y costos más que por convenciones de la industria. De ahí que a veces haya que invertir en la

recopilación de datos especiales o en la investigación de mercado para obtener estimaciones de tamaño y de crecimiento por segmento.

Posiciones de la compañía frente a un segmento

Sus recursos y habilidades, que se manifiestan en la cadena de valor, en general serán más apropiados para algunos segmentos y, por lo mismo, influirán en el atractivo que tengan para una firma en particular. Cada uno tiene exigencias especiales de la ventaja competitiva que se ponen de relieve al escoger posición relativa para competir en varios segmentos y las posibilidades de modificarla.

Interrelaciones de los segmentos

Con frecuencia los segmentos se relacionan, de modo que influyen bastante aquellos en que se desea competir. Se relacionan cuando las actividades de la cadena de valor se comparten al competir en ellas; esas oportunidades se llaman *interrelaciones de segmentos.* A menudo existen muchas ocasiones de compartirlas entre los segmentos. Por ejemplo, la misma fuerza de ventas se centra en diversos tipos de compradores; o se fabrican varios tipos de productos en las mismas instalaciones de manufactura.

En las figuras 7-7 y 7-8 se ejemplifica una situación común donde las cadenas interrelacionadas de valor atienden a dos segmentos. Los segmentos más relacionados son aquellos en que las actividades compartidas de valor representan una parte considerable del costo total o repercuten en la diferenciación. Este tipo de interrelaciones se asemejan a las que existen entre las unidades de negocios que compiten en industrias afines. Sin embargo, se hallan dentro de una industria, en tanto que las de las unidades de negocios se dan entre industrias.[10] Además se parecen a las que existen cuando se compite en varias regiones geográficas.

El análisis de las interrelaciones se estudia a fondo en el capítulo 9, donde las de las unidades de negocios son el tema principal. Los mismos conceptos se aplican aquí, y en seguida se presenta un breve resumen. Las interrelaciones de los segmentos tienen importancia estratégica cuando los beneficios de compartir las actividades de valor superan el costo. Esas actividades aportan el máximo beneficio si el costo de una de ellas está sujeto a importantes economías de escala o al aprendizaje, o si el hecho de compartir permite mejorar el patrón de uso de la capacidad de la actividad en cuestión. Las economías de escala o el

aprendizaje en una actividad de valor significan que compartir entre los segmentos ofrece una ventaja de costos frente a los competidores de un solo segmento. Compartir las actividades entre los segmentos también es ventajoso cuando mejora la diferenciación de la actividad de valor o aminora el costo de la diferenciación. Compartir una actividad de valor influye de manera decisiva en la diferenciación y permite mejorar la singularidad de modo significativo o reducir de manera considerable el costo de ofrecerla. Por ejemplo, si el mantenimiento es indispensable para la diferenciación y el hecho de compartir aminora el costo de contratar personal más eficiente, la compañía que comparta la organización del mantenimiento entre los segmentos conseguirá una ventaja sobre el rival de un solo segmento. Otra fuente de diferenciación consiste en compartir un nombre de marca entre los segmentos.

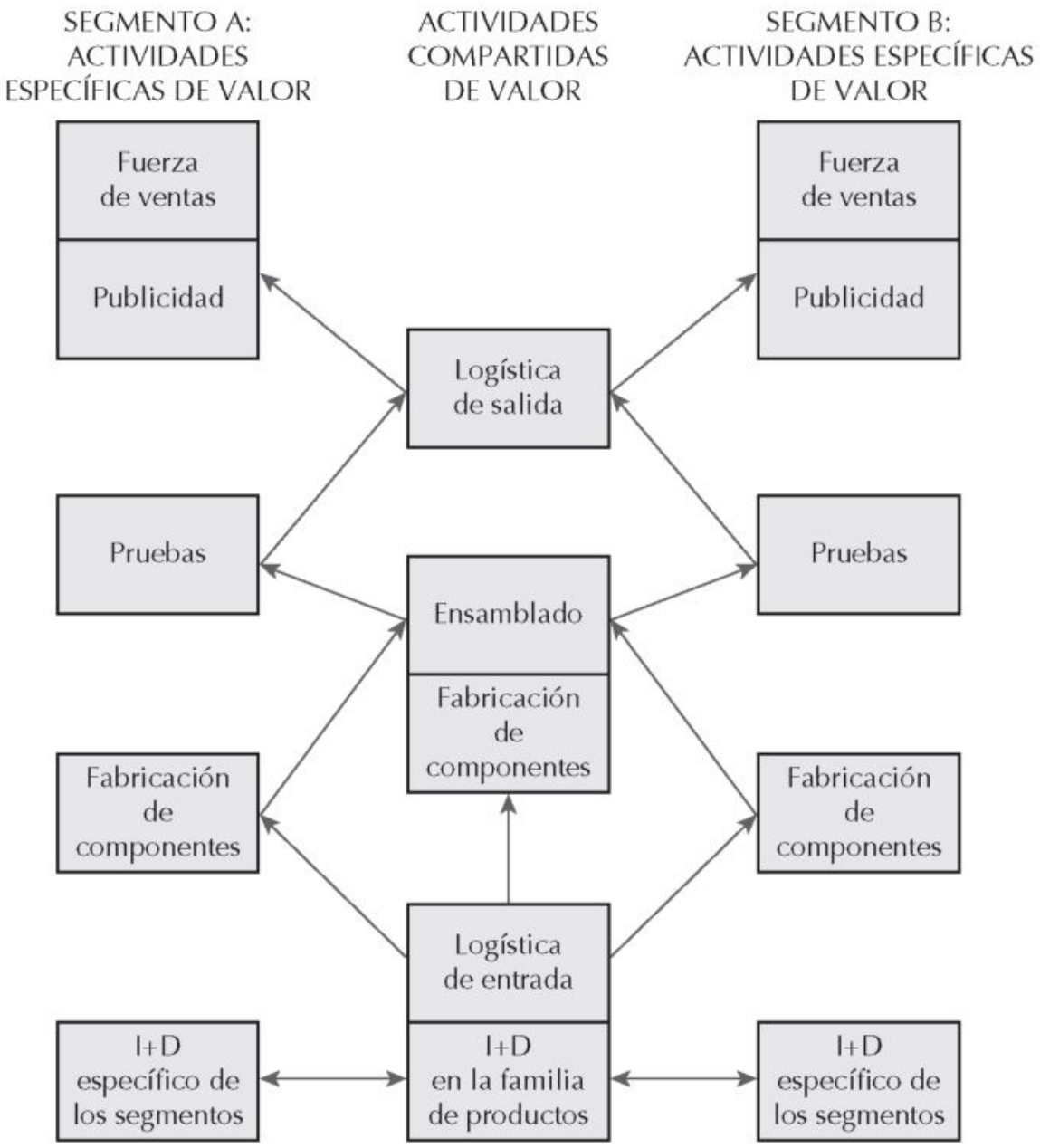


Figura 7-7. Cadenas interrelacionadas de valor para diversos segmentos

Los beneficios de las interrelaciones de los segmentos se anulan con los costos de la *coordinación,* del *compromiso* y de la *inflexibilidad* al atender de manera conjunta segmentos con actividades compartidas. Los costos de la coordinación se deben

solo a la mayor complejidad de operar en múltiples segmentos con actividades comunes de valor. Los del compromiso ocurren cuando la cadena de valor diseñada para atender un segmento no da un servicio óptimo a otro y cuando atender a ambos deteriora la capacidad de atender a uno u otro. Así, el nombre de marca, la publicidad y la imagen adecuadas a un producto caro tal vez sean incompatibles con las necesidades de un producto barato o viceversa. En este caso hay que crear y publicitar dos marcas si se desea operar en ambos segmentos. Por ejemplo, K. Hattori usa el nombre Seiko con los relojes de alto precio y el nombre Pulsar con los de precio bajo. Incluso entonces los detallistas a menudo le dicen al público que un Pulsar es en realidad un Seiko.

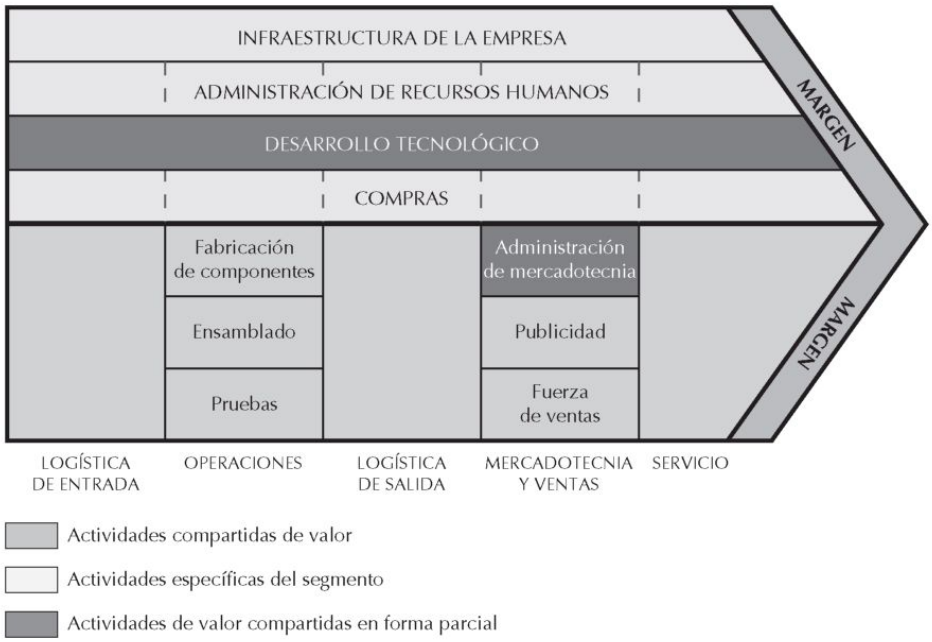


Figura 7-8. Interrelaciones de segmento mostradas en una cadena de valor

Se observa una modalidad menos extrema del costo de compromiso cuando la cadena óptima de valor para atender un segmento es un poco distinta a la de atender a otro; pero con la misma se atenderá a ambos con un castigo del costo o de la diferenciación. Por ejemplo, una fuerza de ventas que trabaje con dos segmentos de compradores quizá no sea tan eficiente como la que se especializa en uno solo; un proceso de manufactura con flexibilidad para dos tipos de bienes tal vez no sea tan eficiente como el diseñado para producir uno.

El *desbordamiento del segmento* es un tipo de compromiso que se da cuando se intenta atender a segmentos múltiples. Los integrantes de uno pueden exigir las mismas condiciones de los de otro. Por ejemplo, los precios cobrados a un segmento se desbordan a otros porque los clientes reclaman el mismo trato, problema que no tiene el competidor de un solo segmento. Como las bases de la segmentación incluyen las diferencias en la cadena óptima de valor, la necesidad de comprometerse a brindar una atención conjunta a los segmentos es urgente.

Dicha necesidad anula de manera parcial o total la capacidad de alcanzar la ventaja competitiva al compartir las actividades de valor entre segmentos. Entonces la compañía se ve obligada a aceptar un compromiso: el costo de crear actividades paralelas de valor con tal de atender diversos segmentos (p. ej., un proceso individual de producción u otro nombre de marca). En casos extremos, el compromiso requerido para atender segmentos múltiples no se limita a anular las ventajas de las actividades comunes de valor; por tanto, crea desventajas. Por ejemplo, debido a grandes incongruencias en áreas como la imagen de marca o el proceso de producción, al competir en un segmento será bastante difícil operar en otro aun con una cadena de valor por completo independiente.

El último costo de compartir actividades entre los segmentos es el de la inflexibilidad. Esas actividades limitan la flexibilidad para

modificar las estrategias en varios segmentos, pudiendo erigir barreras contra los que deseen salir de ellos. En el capítulo 9 se explica de modo exhaustivo el costo de la inflexibilidad, así como otros costos asociados al hecho de compartir.

La ventaja competitiva neta cuando se compite en numerosos segmentos en vez de concentrarse en uno o en varios se basa en el equilibrio entre las ventajas de compartir las actividades de valor y los costos. En la generalidad de las industrias el patrón de las interrelaciones de los segmentos no es simétrico. Algunas parejas de ellos presentan interrelaciones más fuertes que otras. Una compañía puede compartir algunas actividades de valor en un grupo de segmentos y otra serie de actividades en otro, quizá con puntos comunes.

Debido al patrón de las interrelaciones de los segmentos, las compañías acostumbran consolidar el grupo de segmentos que atienden. Por ejemplo, en la industria de las copiadoras Xerox, IBM ha estado compitiendo en las de gran volumen; por su parte, Ricoh, Savin y otras se han dedicado a dar mantenimiento a las de volumen pequeño. El primer tipo de copiadoras se caracterizan por bajos volúmenes unitarios de producción, fuerza de ventas directas y problemas tecnológicos distintos a las del segundo tipo, que se producen en forma masiva y se venden a través de distribuidores. Solo mediante una compañía independiente (Fuji Xerox) Xerox logró ampliar su gama de productos; por su parte, Canon tuvo que expandir a duras penas su línea hacia arriba invirtiendo en las nuevas actividades de valor necesarias para competir en productos caros. El ejemplo anterior explica el que, cuanto más caro sea compartir actividades entre los segmentos, más obligada estará la empresa de alcance global a crear cadenas de valor independientes si quiere tener éxito. Pero esas cadenas anulan los beneficios del alcance global.

Un medio eficaz de probar el conocimiento de las interrelaciones de los segmentos por parte de la compañía consiste en graficarlos en la matriz de segmentación (figura 7-9). Si todas las compañías de un segmento compiten también en otro, será bastante probable que haya interrelaciones estrechas. Al examinar el patrón de los rivales se obtiene una idea clara del de las interrelaciones.[11] Sin embargo, quizá no las hayan reconocido ni explotado todas.

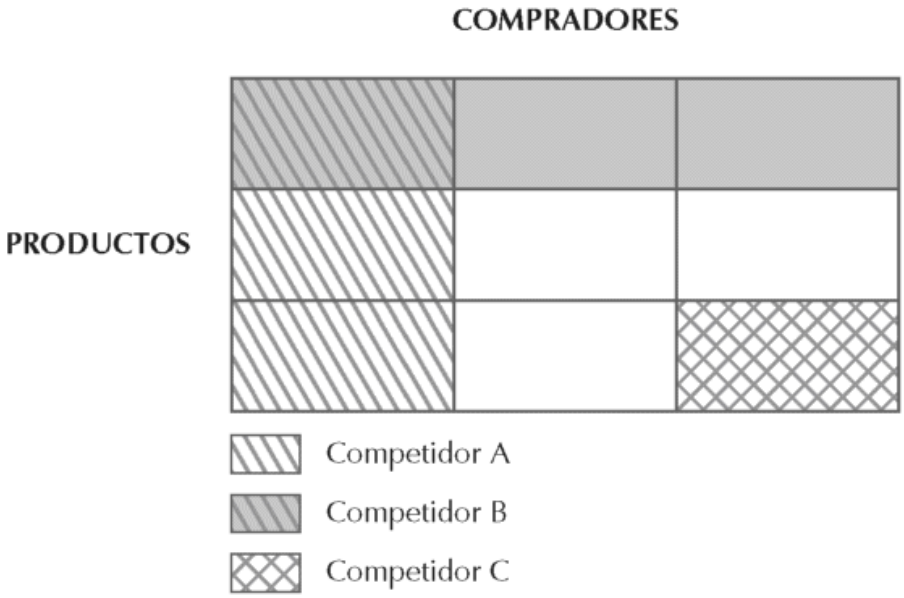


Figura 7-9. Posiciones de los competidores en la matriz de segmentación

Las interrelaciones de los segmentos pueden indicar un colapso aún mayor de la matriz de segmentación de la industria. Es posible que se combinen los segmentos con interrelaciones más sólidas si una compañía no es capaz de atender uno sin atender al otro. Una vez que haya entrado en este, se reducirán las barreras contra el ingreso al segmento contiguo. Por tanto, se puede simplificar la matriz con fines estratégicos con solo analizar las interrelaciones.

Interrelaciones de los segmentos y estrategias de alcance global

Las interrelaciones entre segmentos sientan las bases de las estrategias de largo alcance que abarcan segmentos múltiples si culminan en una ventaja competitiva neta. Las interrelaciones estrechas definen el grupo de segmentos que deben atenderse. Asimismo, definen las trayectorias lógicas de movilidad de los miembros de una industria de un segmento a otro. La compañía que compita en uno tenderá a entrar en otros donde exista este tipo de interrelaciones.

La empresa de alcance global apuesta a que las ventajas de las interrelaciones de los segmentos superen el costo de compartir, por lo que diseña su estrategia para fortalecerlas y reducir en lo posible los costos de la coordinación y del compromiso. Los avances en la tecnología de la manufactura disminuyen el costo del compromiso cuando se atienden diversos segmentos de productos; esto se debe a una mayor flexibilidad para producir varias clases de bienes en una misma instalación. Estos y otros adelantos que mejoran la flexibilidad de las actividades de valor sin un castigo al costo ni a la diferenciación favorecerán a las compañías de alcance global.

Sin embargo, este tipo de compañía rara vez deberá atender a *todos* los segmentos del sector industrial porque casi siempre el costo del compromiso supera los beneficios de compartir las actividades de valor en algunos segmentos. A menudo no conviene atenderlos todos, pues algunos no son atractivos desde el punto de vista estructural. Una empresa de alcance amplio tal vez deba atender algunos segmentos poco atractivos porque estos influyen en el costo global o en la diferenciación de las actividades comunes o porque facilitan la defensa de su posición en esa clase de segmentos. Como se verá más a fondo en el capítulo 14, ocuparlos a veces impide establecer cabezas de playa en los segmentos que le permitan integrar las interrelaciones a los segmentos de la firma. Así, el vacío dejado por las compañías automotrices estadounidenses en los automóviles pequeños parece haber dado a los japoneses la oportunidad de incursionar en ese mercado.

Selección del enfoque

Las estrategias de concentración se basan en las *diferencias* entre segmentos, tanto las referentes a la cadena óptima de valor como a las de la cadena del cliente que desembocan en distintos criterios de compra. Cuando se atienden muchos segmentos, los costos de coordinación, compromiso e inflexibilidad constituyen el fundamento de las estrategias sustentables de concentración. La empresa optimiza su cadena de valor solo en uno o en varios segmentos; con ello conquista el liderazgo en costos o se diferencia en sus segmentos, mientras que las de alcance global se ven obligadas a hacer compromisos. Las estrategias de concentración incluyen toda la cadena de valor y no solo las actividades de mercadotecnia, como sucede en la segmentación del mercado.

Pueden abarcar más de un segmento, y varios con sólidas interrelaciones. Sin embargo, la capacidad de optimizar un segmento suele disminuir al ampliar el segmento meta. Considere que una compañía puede concentrarse dentro de una industria al *mismo tiempo* que logra interrelaciones con unidades de negocios que compiten en otros sectores industriales que no la obligan a atender los segmentos. Para escoger el alcance competitivo hay que entender al mismo tiempo las interrelaciones en ambos niveles (capítulo 15).

Pueden seleccionarse diversos grupos de segmentos en los cuales concentrarse y que pueden traslaparse o no. La figura 7-10 muestra un caso en que varias firmas suministran productos de información a empresas de servicios financieros. La compañía A adoptó una estrategia de concentración basada en ofrecer un tipo de producto (base de datos) a todos los usuarios. Por su parte, la compañía B adoptó una estrategia en que vende toda la gama de productos a las aseguradoras. La compañía C tiene una

tercera estrategia que solo se concentra en ofrecer consultaría a las empresas. Sus clientes adquieren los datos en otros lugares o los generan ellos mismos. La estrategia de concentración de esta compañía no se superpone con los segmentos atendidos por las compañías A y B.[12]

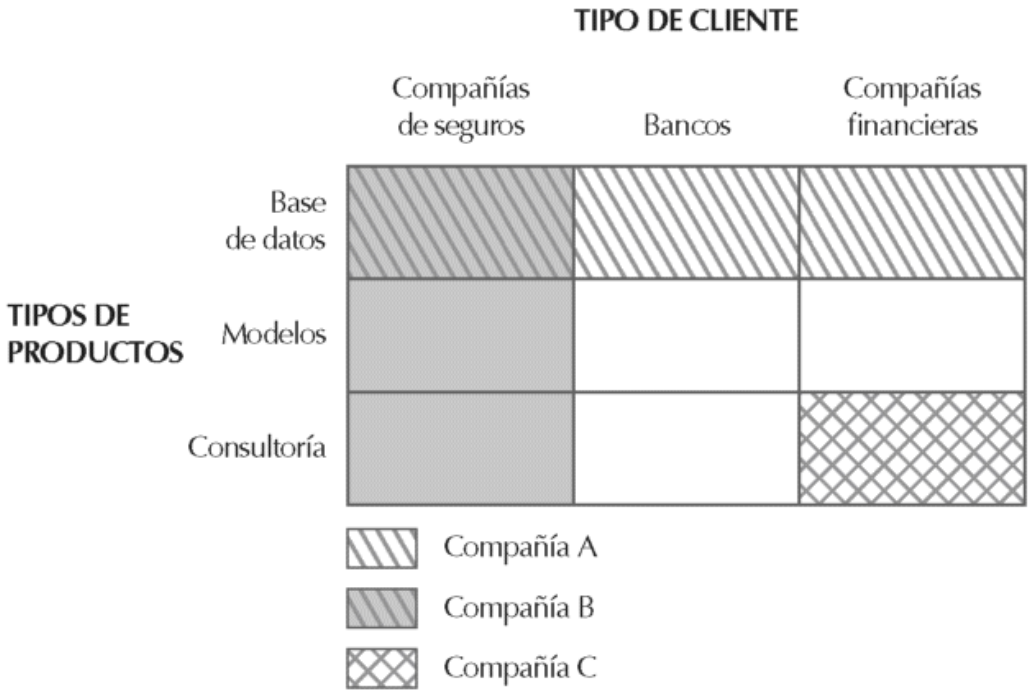


Figura 7-10. Estrategias alternas de concentración en una industria de información financiera

Como ya se señaló, las estrategias de concentración que incluyen varios segmentos se basan en la existencia de sólidas interrelaciones de los segmentos que superan los resultados que se obtienen al atender más de uno. Por ejemplo, la compañía A maximizó las interrelaciones que se fundaban en compartir sus hallazgos en I+D y la producción exclusiva de la base de datos, anulándose así el hecho de que cada tipo de cliente preferiría, de manera ideal, un tipo ligeramente distinto de base y quizás otro sistema de entrega. Por su parte, la compañía B optó por una estrategia de concentración orientada al comprador que obtiene ventaja competitiva optimizando su sistema de entrega y de venta con las aseguradoras. La compañía C prefirió los beneficios de la diferenciación al ofrecer solo consultoría a las empresas financieras y los beneficios internos de la especialización de productos, prescindiendo con ello de las economías de escala que se obtienen con una concentración más extensa. Así pues,

cada compañía diseñó una estrategia de concentración basándose en distintas interrelaciones y ventajas competitivas, y también paga costos distintos del compromiso.

Surgen interesantes cuestiones competitivas en los segmentos donde las estrategias de concentración se superponen con varias interrelaciones de ellos. En la figura 7-10 esto se observa en el segmento de la parte superior izquierda de la matriz. Allí las estrategias aportan ventajas y desventajas competitivas de diversos tipos para las dos firmas que compiten en él. La compañía A aporta amplias bases de datos de bajo costo y un profundo conocimiento de su diseño; por su parte, la compañía B aporta un conocimiento bastante amplio de las aseguradoras y de las ventajas de costos que se consiguen al ofrecer una línea completa. Las interrelaciones no solo originan ventajas competitivas, sino también hacen inflexible a la empresa cuando compite en un segmento. Por ejemplo, la compañía A no podría modificar con facilidad su sistema de administración de la base de datos para responder mejor a las necesidades de los clientes de las aseguradoras, por el efecto que ello tendría en sus actividades con la banca y las empresas financieras. La posición relativa de las compañías A y B en un segmento común está subordinada a la ventaja competitiva neta de las interrelaciones con otros. Las restricciones de la respuesta que nacen de ellas pueden culminar en una interacción competitiva en que las firmas traten de darle a la competencia la orientación que aproveche de manera más eficiente las interrelaciones o las ventajas de su propio segmento, obligando al mismo tiempo a los rivales a que deterioren las suyas.

Viabilidad de los nuevos segmentos en los cuales concentrarse

La factibilidad de la estrategia de concentrarse en un segmento depende de su tamaño y de que soporte o no el costo de una cadena específica de valor. Aun cuando la cadena sea más

sensible a las necesidades de un nuevo segmento en particular, los costos de ella tal vez no sean recuperables. Por tanto, no conviene atender muchos segmentos potenciales con este tipo de estrategia.

Hay cuatro razones por las que un segmento nuevo emerge como adecuado para las estrategias de concentración. La primera consiste en que la adaptación cuesta menos; por ejemplo, las economías decrecientes de escala pueden permitirlas. La segunda consiste en que el segmento crezca lo suficiente para rebasar el costo fijo de atenderlo. Una tercera razón es que las compañías explotan las interrelaciones con otras industrias para superar los umbrales de escala cuando se dedican a él. Por último, un segmento se vuelve viable si la compañía lo enfoca de modo global y usa el volumen en muchos países para superar las economías de escala. En este caso, se trata de aprovechar las interrelaciones geográficas.

Pueden anticiparse nuevas estrategias de concentración percibiendo otros esquemas de segmentación o descubriendo oportunidades para hacerlos más viables. Durante los últimos años se ha logrado reducir las economías de escala en algunas tecnologías, entre ellas la manufactura y el diseño computarizados. Esto, aunado a la mayor capacidad de explotar las interrelaciones de las unidades de negocios (capítulo 9) y de competir en el nivel global, creó oportunidades para introducir nuevas estrategias de concentración en la década de 1980.

Sustentabilidad de una estrategia de concentración

Se ha explicado cómo escoger un segmento o un grupo pequeño de ellos en los cuales concentrarse, según su atractivo y sus interrelaciones. Una cuestión final es la sustentabilidad de esta estrategia frente a los competidores. La sustentabilidad se basa en tres factores:

❖ *Sustentabilidad frente a competidores de alcance global.* El tamaño y la sustentabilidad de la ventaja competitiva obtenida mediante la concentración frente a rivales de amplio alcance.

❖ *Sustentabilidad frente a los imitadores.* La movilidad de las barreras contra la imitación de la estrategia de concentración o contra el desplazamiento por un competidor de alcance aún más limitado.

❖ *Sustentabilidad frente a la sustitución de segmentos.* El riesgo de que los compradores sean atraídos a otros segmentos que la compañía no atiende.

Sustentabilidad frente a competidores de alcance global

Las compañías de amplio alcance quizá ya compiten en un segmento de la compañía concentradora o entren en él como extensión de su base actual en otros. La ventaja de compañía frente a ellos se basa en:

❖ el compromiso que un competidor de alcance amplio encara al atender al mismo tiempo los segmentos de la compañía

concentradoras y otros segmentos,

- la ventaja competitiva de compartir actividades de valor con otros segmentos donde opera su competidor.

Cuanto más *difiera* la cadena de valor de la compañía concentradora de la que se requiere para atender otros segmentos, más sustentable resultará la estrategia de concentración. Así, en la industria del aire acondicionado de Estados Unidos y Europa, los canales de distribución que atienden el mercado residencial y comercial están separados de los que atienden el mercado industrial. Por el contrario, en Latinoamérica, Asia y Medio Oriente, esos mismos canales tienden a abastecer la línea entera. La estrategia de concentración ha sido mucho más exitosa y sustentable en Estados Unidos y en Europa que en otras partes del mundo porque las empresas están en condiciones de adaptar la cadena de valor al canal que se especializa en su segmento meta. La estrategia de concentración es más sustentable cuando las necesidades del cliente son más *diferentes y especiales frente a otros segmentos.*

Royal Crown encarna estos principios en la industria refresquera. Se concentra en refrescos de cola, a diferencia de Coca y Pepsi, que tienen una línea más amplia de refrescos de sabores. Ofrecer solo esa variedad no implica una cadena de valor tan distinta a la de ofrecer una línea completa. Las necesidades del comprador y su comportamiento no son muy distintas en el caso de los refrescos de cola y en el de otros sabores, con excepción de la preferencia del sabor. En cambio, ofrecer una línea extensa permite conseguir los beneficios tan importantes de compartir actividades en las funciones de producción, distribución y mercadotecnia. Por tanto, la estrategia de concentración de Royal Crown no aporta ventajas competitivas, sino solo desventajas frente a sus rivales de alcance global. En cambio, Mercedes sí logra sólidas ventajas mediante la concentración en automóviles al adaptar su cadena de valor frente a sus rivales de línea amplia.

La evolución estratégica de Mead en la industria de contenedores de papel muestra cómo cambian los factores sobre los que descansa la sustentabilidad de una estrategia de concentración. A fines de la década de 1970 se desató una intensa competencia en costos en los contenedores de gran volumen; su reacción consistió en escoger una estrategia de concentración dirigida a los segmentos de bajo volumen y de alto valor agregado. Sin embargo, a principios del decenio de 1980 se inventaron máquinas para corrugar papel de corrida continua que operaban con mayor rapidez y requerían mucho menos tiempo de instalación. Gracias a ello los competidores de línea amplia pudieron surtir los pedidos pequeños sin grandes gastos. Mead se vio obligada a modificar su estrategia de concentración para abarcar una gama más general de segmentos mientras invertía en equipo nuevo. En este caso, la cadena de valor necesaria para tender los segmentos meta se volvió menos diferente de la que se requería para ofrecer un servicio eficiente a los segmentos de gran volumen.

La sustentabilidad de una estrategia de concentración se deteriorará si las diferencias entre los segmentos desaparecen con el tiempo, si el cambio tecnológico aminora el costo del compromiso de atender segmentos múltiples, si mejora la capacidad de aprovechar las interrelaciones (capítulo 9) o si la cadena adaptada de valor del segmento aumenta demasiado su costo frente a una cadena más estandarizada. Hay, pues, un importante elemento dinámico al seleccionar los segmentos en los cuales concentrarse; ello se debe a un compromiso permanente entre las ventajas de concentrarse en un segmento y las de compartir compitiendo en múltiples segmentos.

Sustentabilidad frente a los imitadores

Un segundo tipo de riesgo que enfrenta una compañía concentradora es que otra decida reproducir su estrategia, ya sea un nuevo participante en el sector industrial, o uno insatisfecho con su estrategia actual. La sustentabilidad se basa entonces en la ventaja competitiva que se posee, tema que se analizó usando los conceptos explicados en los capítulos 3 y 4. Las barreras contra la movilidad que impiden la imitación en este caso son las economías de escala, la diferenciación, la lealtad de los canales u otras propias de la estrategia de concentración. Por tanto, su altura dependerá de la estructura del segmento. Por ejemplo, para imitar la concentración que tuvo Kodak en copiadoras caras hay que superar las barreras creadas por la tecnología de patente, así como las economías de escala conseguidas al establecer ventas en la empresa y una red de servicio.

A veces el tamaño de un segmento influye en el peligro de imitación de una estrategia de concentración. En los pequeños, aun las economías de escala modestas son importantes en relación con el tamaño del segmento si no las anulan las interrelaciones y si a los rivales no les interesa penetrar en él. En cambio, en una industria creciente siempre existe la posibilidad no solo de que una estrategia de concentración sea imitada, sino de que la compañía se vea desplazada a medida que segmentos cada vez más pequeños se tornan viables. Así, en la industria de rápido crecimiento de la información, el desplazamiento es un fenómeno generalizado conforme las compañías crean bases de datos siempre más especializadas que destinan a grupos más selectos de usuarios.

Sustentabilidad frente a la sustitución de segmentos

El último determinante de la sustentabilidad de una estrategia de concentración es el riesgo de sustitución de los segmentos. La estrategia que se centre en uno solo será vulnerable a su desaparición. Ello quizá se deba a cambios en el ambiente, de la tecnología o del comportamiento de los rivales. Este riesgo se analiza del mismo modo que la sustitución en general (capítulo 8). La sustitución de segmentos recibe a veces el influjo de los competidores, lo mismo que la que se da a nivel industrial (inclusive el influjo llega a ser mayor). Con frecuencia los competidores intentan arrebatar la demanda en los segmentos recurriendo a métodos como la mercadotecnia, la innovación tecnológica o hasta el cabildeo en favor de normas gubernamentales que deterioren las condiciones del segmento. Cuando una compañía encara competidores que atienden a segmentos mucho más amplios, se arriesga a que la inversión que destinen a la publicidad y a otras herramientas mercadológicas conforme la actitud de la gente y la alejen del segmento.

Errores y oportunidades de las empresas concentradoras y de los competidores de alcance global

A continuación se comentan algunas lecciones importantes que surgen al analizar ambos tipos de empresas.

Una estrategia exitosa debe significar costos de compromiso para los competidores. No basta centrarse en un segmento o en un grupo de segmentos para alcanzar la ventaja competitiva. Los segmentos deben incluir compradores con distintas necesidades o exigir una cadena de valor distinta a las que atienden otros segmentos. Las diferencias entre ambos segmentos causan el subdesarrollo de los competidores de alcance global y constituye la fuente de una ventaja competitiva sustentable para las compañías concentradoras.

Identificar una nueva forma de segmentar una industria es una magnífica oportunidad. Una matriz bien elaborada de segmentación detectará a menudo segmentos que no se manifiestan en el comportamiento de los competidores actuales. Al encontrar una nueva manera de segmentar, una compañía estará en condiciones de diseñar una estrategia de concentración en torno a un tipo de productos, un grupo de compradores, una subdivisión geográfica o de canales que antes no había sido reconocida pero que presenta diferencias estructurales o en su cadena de valor. Los nuevos segmentos pueden ser más pequeños o extensos que los que se conocen hoy día. Sus diferencias significan que requieren una estrategia y una cadena especial de valor, y que los competidores que los atienden junto con otros segmentos están ofreciendo un servicio por debajo de lo óptimo.

Si una compañía es la primera en identificar un segmento importante, podrá anticiparse a las demás y adquirir una ventaja

competitiva sustentable. Por ejemplo, Federal Express notó que los paquetes que exigían entrega en 24 horas era un segmento en el cual nadie se había centrado antes. Diseñó una estrategia que consistía en reestructurar la cadena de valor y obtuvo una enorme ventaja sobre sus rivales que lo atendían como parte de estrategias más generales. Por su parte, Century 21 fue la primera en identificar un segmento nacional más extenso en el corretaje de bienes raíces.

Un alcance amplio no siempre aporta una ventaja competitiva cuando hay segmentos de la industria. La empresa de alcance amplio debe conseguir una ventaja competitiva sustentable al competir en múltiples segmentos si quiere obtener rendimientos por encima del promedio. Dichas ventajas suelen deberse a las interrelaciones entre segmentos. Una estrategia orientada al liderazgo en costos requiere conseguir una posición de costo bajo mediante la escala y otras ventajas de competir en muchos segmentos. Para lograr la estrategia de diferenciación hay que cumplir al pie de la letra los criterios de uso o de señales que aprecian los segmentos. Sin una ventaja competitiva tangible relacionada con la amplitud, por lo general las diferencias estructurales de los segmentos garantizarán que el competidor de alcance global quede atrapado.

Las compañías de amplio alcance atienden a menudo muchos segmentos. Si una compañía desea un alcance estratégico demasiado extenso, correrá el riesgo de no llegar a un nivel óptimo y estará más expuesto a las que prefieren la concentración. Al reducir el número de segmentos disminuye la vulnerabilidad; además, mejora su rentabilidad eliminando los segmentos poco atractivos. Este tipo de corporación debe considerar la conveniencia de eliminarlos cuando:

❖ obtiene pocas ventajas de las interrelaciones con otros segmentos,

❖ se ve obligada a modificar su estrategia general a fin de atender al segmento,

❖ el segmento es poco atractivo desde el punto de vista estructural,

❖ el potencial de ventas y de crecimiento del segmento no es significativo,

❖ las consideraciones defensivas no exigen la presencia del segmento para bloquear a los rivales.

Los segmentos relevantes y la amplitud del alcance deben examinarse de manera constante. Los segmentos de valor estratégico en un sector industrial evolucionarán con el tiempo debido a cambios en el comportamiento del consumidor, a la aparición de nuevos grupos de clientes y a la tecnología que altera las interrelaciones, de ahí la necesidad de reexaminar de modo permanente la elección del ámbito competitivo dentro de una industria. No es posible aceptar de manera automática la importancia de un segmento con un historial valioso, aunque las antiguas segmentaciones tiendan a desaparecer de manera lenta de la mente de los directivos. Si la selección de segmentos se considera una decisión permanente, la compañía estará condenada al desastre estratégico.

La nueva tecnología cambia las viejas suposiciones referentes a la segmentación. La nueva tecnología, más que nada la microelectrónica y los sistemas de información, han creado oportunidades para adoptar un nuevo enfoque y estrategias de alcance general. La flexibilidad de la manufactura, de la logística y otras actividades de valor permiten a esta clase de firmas adaptarlas a los segmentos, manteniendo al mismo tiempo una sola cadena de valor. Con ello disminuyen las posibilidades de una concentración sustentable en algunas industrias. Por otra parte, la propia revolución tecnológica empieza a hacer viables las estrategias adaptadas a los nuevos segmentos. Así, el diseño asistido por computadora reduce el costo de este proceso en nuevos productos. Las empresas deben prestar mucha atención a la manera en que las tecnologías recientes modifican la forma tradicional de la concentración o aumentan el alcance en sus industrias.

Segmentación y definición de la industria

Siempre es cuestión de grado trazar las fronteras de un sector industrial. Las diferencias estructurales y de la cadena de valor entre los tipos de producto y los compradores favorecen una definición más rigurosa. Por tanto, la segmentación es una herramienta adecuada para conseguir este tipo de definiciones, pues muestran la heterogeneidad industrial. Las interrelaciones de los segmentos y de las unidades de negocios (capítulo 9) permiten hacer definiciones más globales.

Una definición funcional y útil debería abarcar todos los segmentos donde sus interrelaciones son más fuertes. Aquellos donde sean débiles a veces constituyen industrias independientes desde la perspectiva estratégica. Las industrias

relacionadas que establecen interrelaciones sólidas forman una sola industria desde el punto de vista estratégico.

No es esencial donde se tracen las fronteras del sector industrial, siempre que la segmentación y las interrelaciones estratégicas se estudien como parte del análisis estructural. Esto pondrá de manifiesto los determinantes esenciales de la ventaja competitiva que provengan del alcance competitivo.

CAPÍTULO

8

Sustitución

Todas las industrias enfrentan la amenaza de la sustitución. La sustitución es el proceso en virtud del cual un producto o servicio reemplaza a otro en la satisfacción de una o varias necesidades del comprador. Este análisis se aplica tanto a productos como a procesos porque los mismos principios rigen la decisión de hacer algo de modo diferente en la cadena de valor. La sustitución es uno de los cinco factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial, pues su amenaza pone un tope a los precios. Es uno de los elementos que regulan la demanda de la industria y de la empresa; la defensa contra sustitutos es una de las principales causas del crecimiento de ambas, y en gran medida declinan ante su aparición. La sustitución está ligada de manera estrecha al alcance competitivo dentro de un sector industrial porque aumenta o reduce la extensión de los segmentos.

¿Cuál es la mejor defensa contra un sustituto? ¿Cuál es la estrategia óptima para favorecer la sustitución al adoptar la ofensiva? Las anteriores son preguntas importantes para la estrategia competitiva en muchos sectores de la industria. En este capítulo se ofrece un modelo para analizar la sustitución y contestarlas. Primero se explicará cómo identificar los sustitutos, paso esencial pero a menudo sutil del análisis de la sustitución. A continuación se describe la economía de la sustitución, la cual define la amenaza de un sustituto y sienta las bases de las

tácticas estratégicas tendientes a influir en esta. Luego se señala cómo la amenaza de la sustitución cambia con el paso del tiempo. Tras exponer estos antecedentes se abordan los factores que influyen en la trayectoria de la sustitución. Esta adopta características especiales a través del tiempo, las cuales es importante reconocer al evaluar el grado de amenaza y al pronosticar la penetración de un sustituto. Por último se mencionan las consecuencias que tiene el modelo en la estrategia defensiva y ofensiva frente a los sustitutos. La exposición se realiza a partir de la sustitución en el nivel de la industria (p. ej., la sustitución de titanio y de aluminio por fibra de carbón), pero los mismos principios básicos se aplican a los productos.

Identificación de los sustitutos

El primer paso del análisis de la sustitución consiste en identificar cuáles son los sustitutos que enfrenta un sector industrial. Esta tarea, en apariencia sencilla, no es fácil en la práctica. Para ello se requiere buscar productos o servicios que cumplan la misma función o funciones genéricas que el producto o servicio que ofrece el sector industrial, en vez de productos que presenten la misma forma. Un camión difiere en gran medida de un tren, pero ambos realizan la misma función genérica para el cliente: transportar carga de un punto a otro.[1]

La función que desempeña un producto depende de su papel en la cadena de valor del cliente, quien usa el producto para llevar a cabo una o varias actividades; por ejemplo, un camión o un tren se emplean en la logística de entrada o de salida, mientras que los esquíes forman parte de la recreación durante el invierno. Como se vio en el capítulo 4, el producto no solo incide en la actividad de valor donde se usa, sino también en muchas otras; por ejemplo, un componente de un producto pasa por la logística de entrada, se conserva en inventario antes de emplearse y hay que darle mantenimiento en el campo después de la venta. Los pañales no solo los usa el niño sino que el progenitor debe colocárselos y, si son reutilizables, se lavan, se planchan y se guardan. Todos los impactos que tienen en el comprador intervienen al definir sustitutos y su desempeño relativo. Por último, la actividad de valor en que se utiliza puede estar vinculada a otras por medio de nexos: la precisión de una pieza influye en la necesidad de hacerle ajustes y darle mantenimiento después de la venta. Los nexos afectan asimismo a la sustitución porque a menudo permiten descubrir nuevas maneras de combinar las actividades.

En el tipo más simple de sustitución, un producto reemplaza a otro para cumplir una función idéntica en la misma actividad de valor del cliente. Es lo que sucede en el caso de una pieza de cerámica de un motor que reemplaza una pieza de metal. Puede haber nexos a pesar de tratarse de una sustitución directa. La pieza de cerámica tal vez requiere un manejo diferente. Aun en este tipo de sustituciones hay que definir la función del producto en la actividad de modo genérico y no literal; no cómo lo hace, sino lo que hace. A menudo la función genérica es demasiado amplia, más que nada en los bienes de consumo. Un fabricante de esquíes de descenso enfrenta la sustitución no solo de los esquíes hechos con resina epoxi o fibra de vidrio, sino también de los de campo traviesa y otros equipos para deportes de invierno o productos para el tiempo libre durante el verano. En términos amplios, la función genérica de los esquíes de metal es la recreación. Cuanto más genérica sea la forma de expresar la función de un producto, mayor será la cantidad de posibles sustitutos.

En las modalidades más complejas, un sustituto realiza una gama de funciones distintas a un producto de la industria o afecta de manera diferente a las actividades del comprador. Así, cuando se sustituye un tren por un camión, la carga, la descarga, el empaquetado y el tamaño del envío cambian aunque se cumpla la misma función de transporte. Un sustituto puede desempeñar una *serie más amplia o limitada de funciones* que el producto o servicio original. Por ejemplo, un procesador de palabras no solo sustituye las funciones de una máquina de escribir, sino también otras como calcular y copiar pequeñas cantidades; una bomba de calor enfría y calienta, mientras que el sistema ordinario de caldera solo se usa para calentar; un pañal desechable permite prescindir del lavado. Por el contrario, un horno para panqué realiza menos funciones que un horno para pan tostado, y una tienda de especialidades vende tan solo una línea de bienes que forman un subconjunto de la variedad de productos de una tienda departamental. En conclusión, al identificar los sustitutos hay que incluir productos capaces de desempeñar otras funciones además de las de su industria, así como productos capaces de cumplir cualquier función importante entre las que realiza el de la industria.

Un sustituto puede desempeñar una gama más amplia o estrecha de funciones, de ahí que las cadenas de la sustitución de un producto adopten direcciones bastante distintas. Por ejemplo, entre las funciones de una pista de carreras se encuentran los juegos de azar y el entretenimiento. Los sustitutos de la primera son casinos, apuestas fuera del hipódromo y corredores de apuestas; los de la segunda son aún más numerosos: películas, libros, sucesos deportivos, entre muchos otros. Cuantas más funciones realice un producto en la cadena de valor del comprador, mayor será el número de cadenas de sustitutos.

Aunque en general los sustitutos representan productos diferentes, en muchas industrias hay por lo menos otras cuatro opciones que deben considerarse como sustitutos en un sentido

amplio. En la primera opción, el cliente *no necesita comprar nada para satisfacer sus necesidades:* es la forma más extrema de sustituto, con una gama reducida de funciones. Por ejemplo, en los medidores de agua el sustituto primario no se emplea con ese fin. Por su parte, Morton-Norwich, principal productora de sal en Estados Unidos, se siente amenazada porque los efectos nocivos del sodio disminuyen el consumo.

Un segundo sustituto consiste en *aminorar la frecuencia de uso del producto o servicio requerido* para satisfacer su necesidad. Así, en la industria del aluminio las nuevas latas de las bebidas requieren paredes más delgadas y, por consiguiente, menos aluminio. En la industria de equipo para taladrar en alta mar, las modernas técnicas direccionales y la medición descendente del proceso del taladrado prometen reducir el tiempo de uso del equipo.

Un tercer sustituto que con frecuencia pasa inadvertido se compone de los *productos usados, reciclados o reacondicionados*. Por ejemplo, en la industria del aluminio quizá el sustituto más peligroso para los productores de aluminio primario es el secundario (reciclado). El consumo secundario ha crecido con rapidez en Estados Unidos y Japón. Los productos usados son importantes sustitutos de los nuevos en muchas industrias que generan bienes duraderos, como automóviles y vehículos recreativos. Los productos reacondicionados son un sustituto importante de los componentes de motores de aviones; las piezas que se vuelven a maquinar y se revisten representan una amenaza contra las refacciones nuevas.

Un último sustituto potencial se presenta cuando el cliente no realiza la función de manera interna, es decir, la *integración hacia atrás.* Por ejemplo, un sustituto básico de muchas industrias de la distribución es que se compre de manera directa al fabricante y se efectúe de manera interna la función de distribución. En los seguros de vida y de propiedad, una empresa puede asegurarse a sí misma y establecer una subsidiaria cautiva de seguros.

Los sustitutos relevantes diferirán según el segmento de la industria (capítulo 7). Los compradores utilizan un producto en formas diferentes y, por tanto, la forma en cómo satisfacen la necesidad tiene para ellos un valor que también es distinto. Así, algunos irán a una pista de carreras para disfrutar el espectáculo y una noche con los amigos; otros pasarán casi todo el tiempo en

las ventanas de apuestas o consultando las hojas de pronósticos. Así pues, los sustitutos relevantes dependen del cliente o del segmento de clientes. Los tipos de productos se emplean de manera distinta y de ahí que enfrente diversos sustitutos. En conclusión, el patrón de los cambios de los sustitutos por segmento, lo mismo que los sustitutos más peligrosos, dependerán de los segmentos que se atiendan.

Pueden ocurrir varias sustituciones al mismo tiempo. En la industria de los videojuegos, los juegos programables con cartuchos reemplazables empiezan a sustituir a los juegos que no pueden modificarse, al mismo tiempo que la computadora personal (donde corre este tipo de programas) comienza a suplantar a los juegos programables. A menudo las sustituciones múltiples consisten en ampliar o restringir las funciones del producto, como se advierte en el ejemplo anterior.

En un sector industrial interactúan múltiples sustituciones que moldean la rapidez de la sustitución global, pudiendo ocasionar consecuencias contraproducentes. El aspartame es un edulcorante bajo en calorías que suele sustituir a la sacarina. Ambas sustancias reemplazan al azúcar. Según algunos observadores, el éxito del aspartame radica en que *aumenta* la demanda de sacarina (en vez de reducirla) al expandir el mercado global de los edulcorantes artificiales con mayor rapidez que la sustitución de la sacarina. En este caso, el sustituto tardío beneficia a un sustituto temprano. El proceso también funciona en sentido inverso. El éxito o fracaso del primero hace que el segundo encuentre un escenario más fácil (o difícil).

Aun cuando una industria no enfrente sustitutos directos, este fenómeno la afectará si existe la amenaza de una sustitución descendente si el producto del cliente sí tiene sustitutos. Por ejemplo, los motores diesel y los de gasolina son sustitutos que se disputan el mercado de los camiones medianos; los primeros reemplazaron desde hace mucho a los segundos en los camiones pesados. La sustitución descendente también ocurre cuando el producto del comprador depende de la venta de un producto complementario amenazado. Por ejemplo, si los hornos de microondas reemplazan a los ordinarios, no solo los fabricantes de componentes de los segundos se verán perjudicados, sino también los de los utensilios que se usan en los hornos comunes. En la sustitución descendente, el cliente ya no satisface su necesidad con el producto de la compañía.

La sustitución descendente aminora la demanda de la industria y modifica el comportamiento del comprador. Con frecuencia una amenaza de este tipo se transmite a los proveedores por medio de mayor sensibilidad al precio. Hace que el comprador acuda a sus proveedores en busca de ayuda para enfrentar la amenaza por medio de innovaciones en sus productos u otras acciones que mejoren la diferenciación de ellos o reduzcan el costo.

El número de sustitutos de un producto de uno u otro sector industrial varía bastante. Los sustitutos potenciales difieren en la manera de reemplazar un producto y el grado de amenaza que representan. Al analizar la sustitución es importante comenzar con una lista muy extensa de posibles sustitutos porque las compañías están mucho más propensas a dejarse deslumbrar por un sustituto que a tomar en serio alguno de ellos.

La economía de la sustitución

Un producto sustituye a otro si ofrece a los compradores un incentivo para cambiar que supera el costo o la resistencia a hacerla. Y ofrece un incentivo para cambiar cuando proporciona mayor valor en relación con su precio que el producto en cuestión. Pero, por la alteración y posible reorganización de las actividades del cliente, siempre supone un costo adoptar un sustituto. La amenaza creada por el sustituto variará según la magnitud del incentivo en relación con los costos del cambio que sean necesarios.

Aparte del valor en relación con el precio y con los costos del cambio, en el patrón de la sustitución influye lo que se llama *propensión del comprador al cambio*. Ante los incentivos económicos equivalentes que ofrece la sustitución, ellos la evaluarán de manera distinta.

Así pues, la amenaza de la sustitución proviene de tres factores:

- el precio o valor de un sustituto en comparación con el producto o servicio de la industria,

- el costo de adoptar el sustituto,

- la propensión del comprador a cambiar.

Esta formulación tan sencilla de la economía de la sustitución encubre el análisis a menudo sutil que se requiere para entenderla. El incentivo que ofrece el sustituto para el cambio se mide de manera adecuada durante el *periodo entero en que se usará* y se descuenta en el presente. El costo de adoptar un sustituto suele darse de inmediato o inclusive antes de aportar algún beneficio. Tanto el valor o precio relativo como los costos del cambio dependen a una amplia gama de factores y están sujetos al cambio con el tiempo. Ambos también presentan gran incertidumbre. Para entenderlos hay que conocer bien cómo un producto afecta la cadena de valor del cliente, lo mismo que la estructura de la industria productora del sustituto. Y para conocer la propensión del cliente al cambio se necesita conocer más a fondo las circunstancias competitivas del comprador, sus recursos y otras características que influyen al predecir su actitud frente a un sustituto.

Valor o precio relativo

El valor o precio de un sustituto es el valor que proporciona al cliente en comparación con lo que paga. Es el valor o precio de un sustituto en relación con el del producto que trata de reemplazar (designado con el término *producto*). Cuando no existen costos del cambio y el producto se consume con rapidez, solo dependerá de las condiciones actuales. Las circunstancias futuras no son importantes porque el cliente puede intercambiar de inmediato uno u otro según el valor o precio relativo en un momento dado. Pero cuando los costos del cambio o del producto son duraderos, la medida pertinente del atractivo de un sustituto será el valor o precio relativo *esperado* que tenga en el horizonte de la planeación.

En realidad es fácil calcular el precio actual de un sustituto y el de un producto. Los precios relativos *esperados* durante el horizonte de la planeación son los que deberían incluirse al calcularlo; además, deben reflejar los cambios pronosticados a través del tiempo. El precio de compra de un sustituto y el de un producto deben ajustarse para tener en cuenta los descuentos, las bonificaciones o los productos o servicios auxiliares gratuitos incluidos al adquirirlos. Por ejemplo, en el equipo de oficina el servicio gratuito forma parte del trato con el cliente y debe incluirse al comprar los precios de sustitutos, como copiadoras y duplicadores en *offset.* También hay que ajustar los precios para considerar los créditos fiscales que el cliente consigue en la compra.

El valor relativo de un sustituto se funda con exactitud en los mismos factores que rigen la diferenciación, como ya se vio en el capítulo 4. Un sustituto es valioso si reduce el costo del cliente o si mejora su desempeño en relación con el producto. Es necesario que él *perciba este valor*, de ahí que la capacidad del sustituto para indicar valor en relación con el producto forme parte de la respectiva comparación. Igual que en el precio relativo, se compone del valor relativo esperado del sustituto durante su periodo relativo correspondiente, no solo de su valor actual.

En la sustitución las señales cumplen una función tanto o más importante que en la diferenciación. A menudo la sustitución consiste en que un producto nuevo reemplace a otro bien establecido. Rara vez el sustituto ha sido probado y su valor llega a ser incierto, mientras que el producto establecido ha sido probado y sus cualidades se conocen bien. Por ello, la capacidad de un sustituto para indicar valor cobra una importancia que rebasa la función que las señales desempeñan en la diferenciación.

El valor relativo de un sustituto se basa en su impacto acumulado en la cadena de valor del cliente comparado con el del producto; incluye tanto los impactos directos como los indirectos. Los principios del análisis son los mismos que se explicaron en el capítulo 4, aunque en la práctica tiende a haber mayores complejidades cuando se analiza la sustitución que no suele presentarse cuando se comparan dos marcas de productos. Muchas veces el sustituto y el producto no pueden comprarse en forma directa; entonces aquél tal vez tenga un patrón *diferente* de impactos en la cadena de valor del cliente que una marca rival. Por ejemplo, dos marcas de pañales de tela ejercen en realidad el mismo impacto en la familia; en cambio, los desechables se emplean de modo muy distinto. Los diversos patrones de uso de un sustituto y de un producto suelen exigir ajustes con el fin de determinar el valor relativo del primero.

Los siguientes ajustes al medir el impacto en el costo de un cliente o en su desempeño suelen requerirse al comparar el valor de un sustituto con el de un producto:

Tasa de uso. El efecto que un sustituto tiene en el costo del cliente depende de la cantidad necesaria de este para realizar la misma función que el producto original. Un sustituto podrá reducirlo si se requiere menos para obtener un resultado determinado. Por ejemplo, el aspartame es mucho más dulce que la sacarina, es decir, se necesita menos cantidad de este para conseguir un efecto edulcorante semejante. Su precio por kilo es mucho más elevado, de manera que precisa un ajuste. El uso de un sustituto requerido para lograr cierto resultado se ve influido por factores como pureza, concentración, índice de rechazo o rapidez de operación.

Costo de entrega y de instalación. El efecto de un sustituto en el costo del cliente depende de su entrega e instalación en relación con el producto. Dicho costo abarca factores como los siguientes: transporte, instalación, calibración, ampliación o modificación del espacio para alojarlo, así como muchos otros costos que a menudo son diferentes entre ambos.

Costo del financiamiento. El efecto de un sustituto en el costo del cliente depende del de financiar su compra en relación con la del producto. Así, al comparar las casas móviles y las ordinarias es importante reconocer que las primeras se financian como vehículos, y las segundas, como bienes raíces. En este tipo de financiamiento difieren las tasas y las condiciones de los intereses; en general es más fácil conseguir crédito para adquirir una casa móvil, pero se pagan tasas más altas. En algunas industrias el financiamiento representa una parte considerable del costo total.

Variabilidad relativa del precio o de la disponibilidad. El costo que un sustituto tiene para el cliente está subordinado a las

fluctuaciones de su precio o disponibilidad (tanto del producto como de los componentes auxiliares como las piezas o el servicio). A menudo, las fluctuaciones resultan caras para el cliente, como sucede durante los periodos de escasez. Por ejemplo, uno de los beneficios de la cerámica consiste en que emplea materias primas abundantes y baratas, mientras que las piezas metálicas están sujetas a mayores fluctuaciones de precio a causa de los precios cambiantes de los metales. Tanto las fluctuaciones del precio como el riesgo de escasez reflejan en parte cuántas fuentes confiables hay de un sustituto en relación con el producto.

El costo de un sustituto para el cliente se ve afectado por la existencia o inexistencia de una capacidad adecuada para atender sus necesidades, más que nada, cuando se trata de insumos importantes. Los compradores a menudo están dispuestos a cambiar mientras haya suficiente capacidad y proveedores para alcanzar una posición negociadora sostenible. Surge así la necesidad de que muchos sustitutos acrecienten la capacidad *anticipándose* a la demanda.

Costos directos del uso. El efecto de un sustituto en el costo del cliente está subordinado no solo al costo inicial, sino también al valor presente del *costo de utilizarlo durante toda la vida* en comparación con el producto. Los costos directos de uso incluyen aspectos como los siguientes:

- costo de mano de obra (que refleja la calidad del trabajo necesario),
- consumibles como materiales, combustible o filtros,
- seguros,
- tiempo antes del reemplazo,
- frecuencia y costo del mantenimiento,
- costo de refacciones,
- tiempo de descompostura (estimado en su costo de oportunidad o en el de capacidad de reserva),
- costo de mantener el espacio requerido,
- valor de recuperación,
- costo de desmantelamiento.

En los bienes de consumo, el costo de mano de obra para utilizar el sustituto es el precio implícito del tiempo del cliente. Así, en la industria de entremeses congelados un gran beneficio es el ahorro de tiempo de preparación en comparación con otros tipos de comida. A menudo es difícil estimar el tiempo del consumidor porque no supone un costo monetario, aunque las técnicas descritas en el capítulo 4 constituyen un punto de partida.

En muchas industrias, entre ellas la de elevadores y la de motores para avión, el costo de utilizar un sustituto durante toda su vida es igual o mayor que el precio inicial y es decisivo al determinar su atractivo. Por ejemplo, las llantas radiales para camión rinden un kilometraje aproximado 25% mayor que las de capas. También tienen menos tiempo improductivo a causa de las pinchaduras y pueden recubrirse dos veces y no una sola, como las de capas. Además, aumentan el ahorro de combustible de un camión entre 2% y 6%. Estas ventajas en el costo de uso compensan con creces su mayor precio (entre 40% y 50%).

Costos indirectos de uso. El costo relativo de uso de un sustituto debe reflejar los de la cadena de valor del cliente y no solo los de la actividad en que se utilice de manera directa. A menudo las compañías y los compradores prescinden de estos impactos indirectos y sistémicos. Por ejemplo, una banda transportadora para el manejo automático de materiales reduce el número y los niveles de las habilidades requeridas de los operadores de la línea de ensamblaje, la cantidad de montacargas necesarios en la fábrica y la fuerza requerida de los contenedores de embarque; en comparación con los métodos ordinarios de manejo de materiales. Por su parte, los pañales desechables eliminan la necesidad de guardar y lavar los de tela, además de facilitar el cambio de pañal gracias a las cintas sujetadoras y a una forma autoajustable. Otro ejemplo son las cajas registradoras electrónicas: a la tienda le permiten disminuir el inventario requerido y controlar mejor los costos de operación que cuando tiene una caja registradora mecánica que no genera en línea datos tan detallados acerca de las transacciones.

Un sustituto influye en el costo de otras actividades en la cadena de valor del cliente si:

❖ afecta a la productividad de otras actividades,

❖ influye en la necesidad de otras materias primas o de su calidad requerida,

❖ exige equipo auxiliar diferente,

❖ incide en la necesidad de inventario,

❖ repercute en la frecuencia y en la complejidad de las verificaciones del control de calidad,

❖ afecta la cantidad y el tipo de materiales de empaque que se necesitan en los envíos,

❖ influye en el peso del producto y, por tanto, en el flete.

Desempeño del comprador. El valor de un sustituto debe reflejar las diferencias de su impacto en el desempeño del comprador con el del producto. Así, un sistema electrónico de conmutación para telecomunicaciones se adapta con mayor facilidad a las nuevas exigencias que un conmutador electromecánico. Un televisor de color proyecta imágenes más realistas que uno de blanco y negro, de modo que divierte más. Otro ejemplo de una sustitución que en primera instancia busca mejorar el desempeño del comprador son los pañales desechables. Este tipo de pañal ofrece mayor limpieza que los de tela, es más blando y tiende menos a rozar al niño. Como sucede de manera común en la diferenciación, el desempeño de un sustituto desde la perspectiva del cliente incluye intangibles como el estatus percibido y la calidad de las relaciones personales. No siempre es fácil de medir el efecto de la sustitución en el desempeño del comprador, aunque siempre es posible estimarlo.

El reemplazo de una herramienta manual ordinaria por un robot constituye un ejemplo de una sustitución compleja que incluye el costo directo de los efectos del uso, el costo indirecto de ellos y los efectos en el desempeño del comprador. Un robot aminora el costo de la mano de obra al incrementar el del capital, pudiendo aumentar la eficiencia en el paso de la producción donde se utiliza; además, modifica de manera indirecta la preparación de los materiales que se requerían en pasos anteriores, lo mismo que las necesidades de su manejo. Entre los posibles efectos que tiene en el desempeño figuran los siguientes: mayor confiabilidad, flexibilidad y seguridad en el lugar de trabajo.

Número de funciones. El efecto de un sustituto en el costo del cliente y en su desempeño debe ajustarse atendiendo a la gama de funciones que realiza en comparación con el producto. Una funcionalidad más amplia suele mejorar su valor relativo si los compradores aprecian esa característica. Sin embargo, no siempre es así, puesto que a veces la mayor funcionalidad se logra a expensas de la calidad del desempeño de algunas funciones clave. Por ejemplo, las computadoras personales que ejecutan videojuegos cumplen muchas otras funciones además de esa; en cambio, las máquinas especializadas en videojuegos son más fáciles de utilizar y los juegos que se ejecutan en ellas ofrecen gráficas de mejor calidad. Una menor funcionalidad suele reducir el valor del sustituto, pero esto se compensa con la disminución correspondiente del precio o un desempeño superior de una menor gama de funciones. Cambiar la funcionalidad no solo afecta al desempeño del comprador, sino también el costo del uso, como lo demuestra el ejemplo de las cajas registradoras electrónicas.

A veces resulta difícil asignar un valor a las funciones adicionales (o a las faltantes) que inciden en el desempeño cuando se calcula el valor y el precio relativos, lo mismo que en el análisis de la diferenciación. El problema se agrava mucho en los bienes de consumo porque el desempeño del cliente suele consistir en

satisfacer necesidades intangibles. El principio de evaluar las diferencias de la funcionalidad implica examinar cómo repercuten las funciones en cuestión en la cadena de valor y luego calcular el efecto en el costo del cliente o en su desempeño. Una forma de hacerlo consiste en buscar productos independientes que realicen las funciones y observar quiénes están dispuestos a comprarlo. En general es más fácil evaluar las diferencias de las funciones que afectan el costo del cliente que las que repercuten en su desempeño.

Costo y desempeño de los productos complementarios. El efecto de un sustituto en el costo del cliente y en su desempeño a veces depende de los productos complementarios con que se emplea, en comparación con los que se utilizan con el producto.[2] Por ejemplo, los cines enfrentan la amenaza de la sustitución por la televisión casera y los reproductores de DVD o Blu-ray, entre otros productos. El costo del cliente que va al cine abarca el tiempo, el precio del transporte, el del estacionamiento y el de las golosinas. El costo de estas compras complementarias que no se requieren en el entretenimiento en casa es una de las causas por las cuales las películas registraron un descenso en Estados Unidos: de 8.2% de los gastos recreativos en 1936 a menos de 3% a mediados del decenio de 1970.[3] Por su parte, la sustitución de vehículos recreativos, como las casas móviles, depende de complementos como gasolina, carreteras y campamentos.

Incertidumbre. La forma en que un sustituto afectará al costo del cliente o a su desempeño suele ser incierta; circunstancia que debe tenerse en cuenta al calcular el valor y el precio relativos. Una causa importante de incertidumbre es la posibilidad de que el sustituto sea mejorado en las generaciones subsecuentes del producto. Ello retrasa de modo considerable la adopción por parte de los compradores. La incertidumbre se introduce en el valor y el precio relativos cuando se reduce el valor hipotético de un sustituto por algún factor de descuento.

Percepción del valor. La percepción del valor y el precio relativos de un sustituto determina si se le considera una amenaza, aunque no sea real. A menudo el sustituto se conoce menos que el producto establecido y se ignoran algunos de sus beneficios y características. Por tanto, la incapacidad relativa de comunicar el valor en realidad reduce esta percepción. Se tiende a no percibir los beneficios de un sustituto cuando:

❖ su ventaja consiste en reducir los costos de uso con el tiempo y no de inmediato,

- sus ventajas son indirectas y comprenden varias actividades de valor en vez de ventajas directas en la actividad donde se emplea,

- sus ventajas consisten en mejorar el desempeño con el tiempo y no de inmediato,

- para obtener sus ventajas se requiere un cambio drástico de comportamiento o que el cliente utilice patrones,

- es difícil evaluar la credibilidad de su beneficio.

En todos los casos anteriores, el comprador quizá no comprenda el impacto que el sustituto tiene en su cadena de valor, de ahí la urgente necesidad de comunicar el valor mediante diversos medios. La sustitución del equipo ordinario de producción por robots, descrita en páginas anteriores, es un buen ejemplo de una sustitución en que la percepción exacta del valor representó una barrera contra la sustitución, en especial en Estados Unidos frente a Japón.

Es más frecuente que al cliente le cueste reconocer el valor de un sustituto, aunque a veces ocurre lo contrario. En ocasiones la sustitución se realiza por su atractivo o por el deseo de parecer progresista, sin que se conozca bien su valor actual. Por ejemplo, en la industria de abastecimiento de energía eléctrica, algunos compradores empiezan a adoptar una nueva tecnología de modo conmutado, pese a que tal vez la vieja tecnología lineal satisfacía mejor sus necesidades. En tales casos, con el paso del tiempo disminuye la percepción del valor real del sustituto.

En general, un sustituto comunica valor del mismo modo que una compañía (capítulo 4); por ejemplo, por medio de herramientas como la publicidad, la fuerza de ventas, las demostraciones y el obsequio de unidades entre los líderes de opinión. El acervo de conocimientos respecto a un sustituto, lo mismo que los gastos hechos por la industria para darlo a conocer, determinará la exactitud con que se perciba su valor. La comunicación verbal y otras fuentes de información que no están bajo el control directo de la organización también son esenciales.

Costos del cambio

La sustitución siempre entraña algunos costos de adopción para el comprador, los cuales se comparan con el valor y el precio

relativos. Cuanto mayor sea el costo, más difícil será la sustitución. Este tipo de costos se parecen a los que se efectúan al cambiar de proveedor en un sector industria1.[4] Suelen ser mayores en el primer caso porque la sustitución exige a veces cambiar de proveedor y adoptar una nueva forma de efectuar una función.

Los costos del cambio provienen de todos los impactos que el sustituto tenga en la cadena de valor del cliente. La actividad donde se emplea y otras a las que afecta de manera indirecta tal vez los requieran una sola vez. A continuación se mencionan los costos más comunes en la sustitución.

Identificación y certificación de las fuentes. Descubrir las fuentes del sustituto y obtener información acerca de estas son costos del cambio, lo mismo que la necesidad de probarlo para verificar si reúne o no las normas del desempeño. Se ha estimado, por ejemplo, que certificar un microcircuito de memoria de 64K para reemplazar otro de 16K cuesta $50 000 USD, y el proceso tarda hasta un año.

Costo del rediseño o de la reformulación. Con frecuencia el producto del cliente o sus actividades de valor deben rediseñarse para aceptar un sustituto. Así, reformular un producto alimenticio para aceptar un jarabe de maíz rico en fructosa en vez de azúcar exige elevados costos, así como el costo de tiempo y de oportunidad necesarios para probar el nuevo producto. Los costos del rediseño afectan a muchas actividades de valor. Por ejemplo, habrá que cambiar el de la planta entera para obtener los beneficios del nuevo sistema de manejo de materiales. Asimismo, si el usuario quiere comprar gas producido en forma sintética y hecho con la gasificación del carbón y no con gas natural, deberá modificar el equipo de combustión a causa de las cualidades especiales del gas sintético. El costo del rediseño o de la reformulación serán menores cuando el comprador modifique las generaciones del producto o construya una nueva instalación.

Costos de la capacitación o del aprendizaje. Cuando se adopta un sustituto, a menudo hay que aprender a utilizarlo o modificar los patrones de uso. Una mecanógrafa que durante mucho tiempo haya empleado una máquina de escribir mecánica deberá acostumbrarse al toque mucho más suave de una máquina eléctrica, mientras que un cocinero deberá aprender una serie de procedimientos culinarios si quiere usar un horno de microondas. Por su parte, los ingenieros de planta y el personal de mantenimiento deben descender por la curva de aprendizaje con un nuevo tipo de máquina-herramienta.

El costo de la capacitación comprende el del tiempo ocioso y las tasas más altas de rechazo durante el periodo de adaptación y otros costos además de los implicados en el producto a sustituir. Los costos de capacitación alcanzarán el máximo nivel cuando el sustituto se emplee en forma distinta al producto: reemplazar un televisor en blanco y negro por uno de color es fácil, pero para cambiar un horno tradicional por otro de microondas hay que conocer su operación, los procedimientos, el tiempo de cocción y la manera de obtener los mejores resultados con distintos alimentos.

Cambio de papel del usuario. Además de la necesidad de aprender un nuevo comportamiento, la sustitución demanda la modificación del papel del usuario que influye de manera positiva o negativa en el costo del cambio. Por ejemplo, la automatización del proceso de producción a veces relega a los operadores o a los ingenieros a un papel secundario (o no decisivo) que se manifiesta en una resistencia sutil o abierta al sustituto. La persona que cocina para la familia se resistirá ante un producto alimenticio que elimina por completo la posibilidad de darle un cariñoso toque personal.

Riesgo del fracaso del sustituto. Este es otro costo del cambio. Variará demasiado de un producto a otro. En la industria de las fibras ópticas, las serias consecuencias del fracaso por su función como enlace de las comunicaciones en los grandes sistemas han hecho que los compradores adopten una actitud conservadora al hacer la transición del alambre y del cable de cobre.

Nuevos productos auxiliares. La adopción de un sustituto en ocasiones requiere invertir en equipo o material conexo como el de pruebas, refacciones y software. Aunque su costo está incluido en el valor y el precio relativos del sustituto, el precio de reequipar una sola vez constituye un costo del cambio. La necesidad de invertir en nuevos productos auxiliares depende más que nada de la compatibilidad entre el equipo o las piezas utilizadas en el sustituto y que se emplean con el producto, así como de los tipos de interfaces existentes entre el sustituto y los productos conexos. Al igual que con los costos del rediseño, esta inversión es mínima cuando los productos auxiliares tienen que reemplazarse.

Costos del cambio frente a costos de la readopción. Tanto el costo del fracaso de un sustituto como el riesgo de que su valor y precio relativos se alteren de modo desfavorable dependen del costo de volver a adoptar el producto original; el riesgo del cambio será mínimo cuando lo anterior sea fácil y barato. Este

costo suele ser menor que el de reemplazarlo por un sustituto, pues el uso del producto original supone que el comprador ya sabe usarlo y que cuenta con los productos auxiliares requeridos. No obstante, algunos costos del cambio, entre ellos los de modificación y diseño, no pueden evitarse al regresar al producto anterior. A veces incluye un costo especial como el de confundir al comprador.

Este costo suele crecer en función del tiempo transcurrido desde la sustitución, aunque algunos se presentan sin importar la poca experiencia con el sustituto. La relación entre este costo y el del cambio incide en la estrategia que se explica más adelante.

Propensión del comprador a la sustitución

Los compradores en diferentes circunstancias e industrias no tienen la misma propensión al sustituto cuando la motivación económica es similar. Las diferencias de su situación los llevan a responder de modo distinto ante el valor y el precio relativos, así como ante el costo del cambio. Aunque tales divergencias podrían tratarse como factores que modifican esas variables, en la práctica conviene más aislarlas.

Recursos. Con frecuencia la sustitución exige inversión inicial de capital y otros recursos. El acceso a ellos diferirá de un cliente a otro.

Perfil del riesgo. Los compradores presentan diversos perfiles de riesgos debido a factores como los siguientes: antecedentes, edad e ingreso, estructura de la propiedad, referencias y orientación de los directivos, naturaleza de la competencia en su sector industrial. Los propensos a correr riesgos tienden más a sustituir que quienes los evitan.

Orientación tecnológica. A los compradores con gran experiencia en el cambio tecnológico les interesan menos algunas clases de riesgos de la sustitución, pero muestran mucho interés por otros riesgos a los que un cliente menos conocedor da poca importancia.

Sustituciones anteriores. La segunda sustitución será más fácil que la primera, salvo que esta haya resultado un fracaso. Las incertidumbres del comprador ante la adopción de un sustituto quizá disminuyan si en el pasado tuvo éxito, o aumenten si hubo problemas. En la industria refresquera, esto parece haber favorecido al aspartame.

Intensidad de la rivalidad. Los compradores que están bajo intensa presión de sus rivales y que buscan una ventaja competitiva tenderán a realizar la sustitución con mayor rapidez para conseguir una ventaja que quienes no se encuentran en tal situación.

Estrategia genérica. El valor y el precio relativos de un sustituto tendrán diferente importancia según la ventaja competitiva que buscan los clientes industriales, comerciales o institucionales; o según el valor del tiempo y las necesidades especiales de desempeño del cliente doméstico. Por ejemplo, un sustituto que ofrezca un ahorro será más atractivo para un líder en costos que para un diferenciador.

Muchos de los factores que determinan la propensión del comprador al sustituto dependen de la persona que intervenga en la decisión de compra.

Segmentación y sustitución

Tanto la identidad de los sustitutos como la amenaza de la sustitución difieren según el segmento industrial. Ello se debe a que la economía de la sustitución no es igual con todos los tipos de producto y de clientes, lo cual refleja a su vez las divergencias estructurales y de la cadena de valor. Por eso, al combinar el análisis del capítulo 7 con el de este no solo descubrirá las diferencias de la amenaza de la sustitución entre segmentos, sino que además podrá construir con mayor facilidad la matriz de segmentación de la industria.

La amenaza de la sustitución depende del grupo de compradores si varían el valor y el precio relativos, los costos del cambio o la propensión a realizarla; los primeros varían a menudo entre los clientes en una industria por las diferencias en la forma en que utilizan un producto, por el valor que les asignan a sus atributos y por otros impactos del producto en su cadena de valor. Así, en el caso del hipódromo antes mencionado, quienes asisten por entretenimiento tendrán sustitutos distintos que aquellos que acuden porque quieren apostar. Asimismo, las ventajas de las llantas radiales en el ahorro de combustible y en la capacidad de recubrirlas tendrán más valor para un operador de una flotilla de recorridos largos que para un servicio de camiones locales y de entrega. Asimismo, el valor de comodidad de los pañales desechables de seguro es mayor para las familias cuyos cónyuges trabajan que para aquellas en que uno de ellos permanece en casa.

Dentro de una industria los costos del cambio difieren según los clientes. Los de capacitación dependen de los métodos actuales. La necesidad de rediseñar o de nuevos productos auxiliares se relaciona con la forma concreta de utilizar el producto. La propensión de los compradores al sustituto varía en función de sus recursos, su orientación y otros factores. Por ejemplo, en muchos bienes de consumo la sustitución ocurre primero en las personas de altos ingresos que poseen los recursos para comprarlos aunque sean caros.

Un buen ejemplo de cómo la amenaza de la sustitución depende del segmento de compradores es la adopción de las computadoras personales en las empresas pequeñas. Estas computadoras reemplazaron a los métodos manuales (las máquinas tradicionales de oficina entre ellos) y a los servicios de cómputo. Como se aprecia en la figura 8-1, el grado de penetración de las computadoras en este mercado se correlaciona con el tamaño de la empresa.

Han penetrado mucho más en las grandes compañías porque deben realizar más papeleo, y por ello necesitan más la automatización, además de poseer mayores recursos para invertir en las compras de capital.

La amenaza de la sustitución varía no solo según los segmentos de compradores, sino también con base en el tipo de producto, la región geográfica y los canales de distribución. En cada caso el sustituto desempeña diversas funciones o se emplea en formas distintas, de ahí que sus costos difieren del cambio o su valor y precio relativos. Así, las grandes máquinas de escribir para oficina son más vulnerables a la sustitución por procesadores de palabras que las máquinas eléctricas portátiles porque las características especiales y de corrección de los procesadores son más útiles en las oficinas que en la mecanografía intermitente personal.

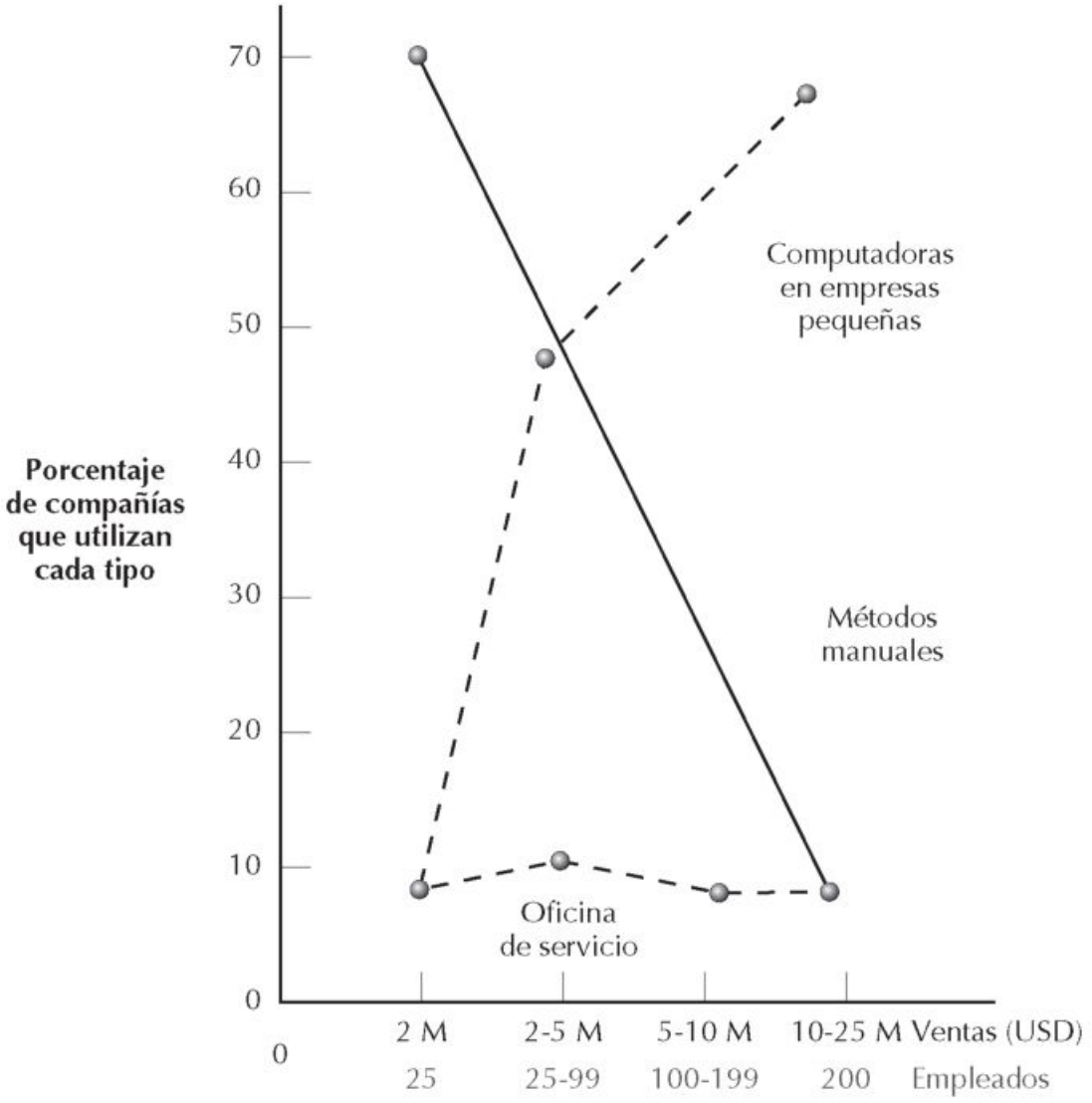


Figura 8-1. Uso de computadoras personales en la pequeña empresa, 1981

La penetración de un sustituto a menudo se acompaña de diferencias entre los segmentos. Es posible penetrar ampliando el número de segmentos que atiende, llegando a otros según el tamaño de su valor y precio relativos y su costo del cambio. En conclusión, la interacción de la segmentación con la sustitución a veces resulta indispensable para entender la trayectoria de la sustitución, tema que se aborda más adelante.

Cambios en el riesgo de la sustitución

La amenaza de un sustituto se altera con el paso del tiempo, a lo cual le corresponde un impacto en el patrón de la sustitución. Muchas de las fuentes de este cambio pueden predecirse y a menudo se influye en ellas mediante la estrategia ofensiva o defensiva de la empresa. Los cambios ocurren en cinco áreas generales que provienen directo de la economía de la sustitución:

- ❖ cambios en el precio relativo,
- ❖ cambios en el valor relativo,
- ❖ cambios en la percepción del valor por el comprador,
- ❖ modificación del costo del cambio,
- ❖ cambios de la propensión a sustituir.

El precio relativo cambiará cuando: 1) se alternen los costos relativos de un sustituto y del producto y cuando el cambio se pase de manera parcial o íntegra a los compradores, y 2) cuando se modifiquen los márgenes relativos de utilidad. Cambiará cuando se introduzcan mejoras valiosas con diferente rapidez en

el sustituto y en el producto. La percepción del valor por el comprador dependerá de la difusión de la información. El costo del cambio se modificará si un sustituto se rediseña o si las primeras empresas que lo adoptan pagan parte del costo de cambios posteriores. La propensión del comprador a adoptar un sustituto dependerá de sus actitudes cambiantes, de sus recursos y situación competitiva.

Los cambios en la amenaza de la sustitución con el tiempo están determinados por la estructura de la industria y por el comportamiento del comprador en la industria del sustituto y en la que se ve amenazada, la primera a la ofensiva y la segunda a la defensiva. Ambas luchan por influir en el proceso de la sustitución.

Su estructura moldeará la naturaleza de la competencia y el comportamiento de las compañías frente al proceso de sustitución. Es esencial saber ***a qué*** apuestan los competidores, puesto que sus tácticas influirán en el curso del proceso tanto en una dirección como en otra. Por ejemplo, si los de la industria del sustituto están mejor capitalizados, inclinarán la balanza a su favor porque invertirán más para reducir los costos, dar a conocer el valor o establecer precios iniciales bajos. Asimismo, las tácticas de otros inciden en el proceso de sustitución, como la decisión de RCA de licenciar de forma amplia sus patentes de televisión de color. Por tanto, determinar los futuros cambios en el riesgo de la sustitución es un ejercicio consistente en pronosticar los efectos que la estructura de la industria y el comportamiento de la competencia tendrán en los componentes del cálculo de la sustitución.

A continuación se mencionan algunos factores importantes de cambio en las cinco áreas que rigen la sustitución:[5]

Cambios en el precio relativo

Cambios del costo relativo. El sustituto compite con el producto para mejorar el costo relativo. El primero a menudo mejora su costo relativo a medida que la sustitución avanza a través de la operación de las economías de escala o a través de la curva de aprendizaje; por ejemplo, el precio de las fibras de carbón disminuyó de 100 USD por libra a principios de la década de 1970 a 20 USD y 25 USD en 1981 por las razones anteriores, favoreciendo la sustitución de acero y aluminio en las aplicaciones automotrices y aeronáuticas. Otro factor que a menudo aminora con el tiempo el costo relativo es que el cambio tecnológico reduce la cantidad necesaria para efectuar la función

requerida, como se observa en los ejemplos del aluminio y de perforación en alta mar mencionados en este capítulo. Por supuesto, tales mejoras se logran a costa del volumen del sustituto vendido. No obstante, el costo aumenta con facilidad si su éxito incrementa el costo de las principales materias primas.

A veces hay menos oportunidades de disminuir el costo en la industria amenazada por un sustituto debido a su edad y madurez. Más aún, su penetración reduce la escala y el uso de la capacidad de las compañías de la industria amenazada, elevando así sus costos. Sin embargo, algunas industrias pasivas han logrado reducir sus costos en forma extraordinaria bajo la amenaza de un sustituto, de modo que no es posible asegurar cómo cambiarán los costos relativos.

El comportamiento del costo relativo de un sustituto se analiza mediante el modelo descrito en el capítulo 3. Hay que identificar los factores importantes de su costo y el del producto. El comportamiento del costo con el tiempo dependerá de la interacción entre dichos factores y del probable comportamiento de la competencia. Algunas veces la proyección de las tendencias del costo pasado del sustituto y del producto establecido indicará con claridad el costo relativo futuro. Pero es peligroso basarse en la permanencia de las tendencias, pues la industria amenazada tal vez responda y no sostenga el ritmo inicial de la reducción del costo por el sustituto. Así pues, para predecir el costo relativo a menudo se requiere estimar el impacto de la escala creciente, del aprendizaje y de otros factores del sustituto, y comparar esto con la capacidad del producto para disminuir el costo mediante rediseño, reubicación o introducción de las nuevas tecnologías del proceso. Las fuentes de la dinámica de los costos mencionadas en el capítulo 3 revelarán otros cambios importantes de los costos relativos que podrían ocurrir, entre ellos la inflación diferencial.

Cambios de los márgenes de utilidad. Los precios de un sustituto y de un producto establecido contienen márgenes de utilidad.[6] Sus márgenes relativos constituyen un factor esencial que cambia con el tiempo. El cambio a menudo se debe a que la industria amenazada reduce sus márgenes para luchar contra el sustituto. Así, los márgenes de los videojuegos empiezan a caer rápido a fin de luchar contra las computadoras personales. El grado en que los márgenes de una industria amenazada disminuyen antes que las compañías empiecen a abandonarla depende de su nivel inicial y de si las barreras contra la salida las mantienen dentro a pesar de los bajos rendimientos.

Los márgenes de un sustituto también cambian a medida que avanza la sustitución (según la estructura de su sector industrial). Si los primeros participantes aplicaban el desnatado y si las barreras contra el ingreso no son demasiado altas, los márgenes

de utilidad del sustituto registrarán una caída drástica conforme ingresen otras compañías. El éxito inicial de la penetración a veces impulsa a vender el sustituto para fijar precios de penetración bajos. La rivalidad en la venta de un sustituto aumenta con el tiempo conforme se estandariza y debilita el crecimiento explosivo, como sucede hoy con las computadoras personales. La creciente penetración de un sustituto agrava la amenaza de la integración en retroceso por parte de los clientes. Todos los factores señalados restringen los márgenes de utilidad del sustituto; así pues, los de este y los del producto establecido dependerán de la influencia que tengan las estructuras cambiantes de su industria a través del tiempo, en parte como una respuesta recíproca.

Cambios en el valor relativo

El valor relativo que un sustituto representa para un comprador se modificará por la tecnología cambiante, un mejor servicio y muchas otras causas. Los productores de un sustituto perfeccionarán su habilidad para adaptar sus cadenas de valor a fin de atender las necesidades de los consumidores, aunque los del bien amenazado buscarán formas de incrementar su valor. Es posible que cambie cualquiera de los factores que determinan el valor para el comprador descritos en el capítulo 4, pero tres fuentes importantes del cambio son el *ritmo relativo del cambio tecnológico* en el sustituto y en el producto establecido, *el desarrollo de la infraestructura* y *los factores institucionales*.

El sustituto y el producto amenazado participan en una carrera tecnológica para ver cuál mejora el valor con mayor rapidez. El ritmo y el nivel probables del cambio tecnológico se analizan usando los conceptos expuestos en el capítulo 5. Un sustituto tal vez tenga la ventaja del cambio tecnológico si se trata de una industria nueva, pero varios ejemplos del capítulo 5 demostraron cómo a veces el producto o el proceso amenazado logran notables avances tecnológicos. El ritmo relativo del cambio tecnológico se ve influenciado en gran medida por los recursos y las habilidades de los competidores. Por ejemplo, en la sustitución del acero por plástico y aluminio, una mayor orientación tecnológica de las empresas de ambas industrias fue uno de los factores que aceleraron el ritmo del cambio en ellas.

A menudo el valor y el precio relativos se modifican con el tiempo en favor de un sustituto conforme se desarrolla una mejor infraestructura para apoyarlo. Así, a medida que un sustituto va estableciéndose, con frecuencia origina talleres de reparación independientes y se agrega a la línea de productos de

mayoristas. La disponibilidad mejora y disminuye el riesgo de escasez percibido.

El valor y el precio relativos de un sustituto también cambian a causa de una amplia gama de factores exógenos e institucionales. La rápida sustitución de cloruro de polivinilo por materiales como aluminio en las fachadas residenciales se deterioró cuando se supo que era carcinógeno. Asimismo, en Estados Unidos la penetración de la calefacción solar se ha visto afectada por los cambios de la política gubernamental y las perspectivas de los fluctuantes precios de la energía; por su parte, el valor relativo de los comestibles se ha alterado ante la creciente preocupación por el colesterol y las afecciones causadas por el sodio. Son factores exógenos tanto potentes como difíciles de predecir.

Cambios en la percepción del valor por el comprador

Es frecuente que la percepción del valor por los compradores cambie con el tiempo porque este y la actividad de mercadotecnia alteran la forma en que los clientes ven un sustituto en comparación con el producto establecido. Un sustituto quizá mejore con el tiempo su posición de valor conforme ellos se familiaricen con la forma de utilizarlo. Por ejemplo, uno de los factores que inhibió el uso de las fibras de carbón en las alas de los aviones y en otras aplicaciones (como sustituto del acero, el titanio o el aluminio) es el hecho de que los ingenieros en general no sabían cómo diseñar con fibras. Con todo, el diseñador debe conocerlas bien para aprovechar los beneficios de sus propiedades. Y a medida que esto ha comenzando a suceder, el valor percibido de este material se ha incrementado. El tiempo no solo favorece a un sustituto, sino que también puede perjudicarlo. Surgen muchos sustitutos entre las exageradas percepciones de su valor; el tiempo y la prueba son factores moderadores en este caso.

La percepción del sustituto y del producto establecido se ve afectada por la intensidad y la creatividad relativas de las actividades con que se dan a conocer. Las campañas tendientes a aumentar el conocimiento de un sustituto se enfrentan a los esfuerzos de la industria amenazada por mejorar el valor percibido de su producto. Así, en Estados Unidos la industria disquera ha reaccionado con la campaña “Regalo de música” ante el estancamiento de las ventas a expensas de los productos de entretenimiento con videos. Las compañías disqueras aportan $0.50 USD por disco a una publicidad que se centra en el valor de los discos como regalo. Las actividades de comunicación adecuadas se basan en los criterios específicos del producto.

Modificación del costo del cambio

Los costos de adoptar un sustituto cambian con el tiempo, con frecuencia en dirección descendente. Entre otros aspectos, se debe a que los primeros adoptadores absorben algunos de los costos de los adaptadores posteriores al desarrollar procedimientos, diseño o normas. Por ejemplo, una de las primeras empresas en sustituir las latas de acero por las de aluminio en la industria refresquera podría crear normas de productos y métodos de etiquetas litografiadas que sean fáciles de copiar. Los costos del cambio disminuyen con el tiempo porque el sustituto se rediseña para que sea más compatible con el equipo auxiliar o porque los proveedores inventan procedimientos para reducirlos al mínimo. Además aparecen terceros que los aminoran: consultores, instaladores y empresas de capacitación de personal. Por ejemplo, en la industria de equipo para oficina han proliferado los consultores y las empresas de capacitación que facilitan la transición a la automatización.

Los costos del cambio en parte dependen de las decisiones tecnológicas del cliente, de manera que se modifican con el tiempo cuando este cambia sus productos y procesos. Así, en la sustitución del acero y del hierro fundido por aluminio, la nueva tecnología de los clientes los ha reducido. Las compañías automotrices han construido plantas más flexibles capaces de maquinar ambos materiales; las nuevas líneas de los fabricantes de latas aceptan el aluminio y la hojalata.

Cambios de la propensión a sustituir

La propensión a adoptar un sustituto exitoso a menudo crece con el tiempo. El éxito temprano con un sustituto atenúa la aversión del comprador al riesgo, al mismo tiempo que las consideraciones competitivas lo impulsan a cambiar para no estar en desventaja frente a los adoptadores tempranos.

Sustitución y demanda global de la industria

Además de arrebatarles participación a los productos ya establecidos, el sustituto puede acrecentar o disminuir la demanda global del sector industrial. Si uno tiene una vida útil más larga que el producto al que suplanta, reducirá la demanda global tras el periodo inicial en que estimula un reemplazo más rápido. Este patrón parece haber ocurrido en la sustitución de las llantas de capas por las radiales (más durables).

La penetración de un sustituto incrementa la demanda global en un sector industrial si lo amplía o aumenta la tasa de uso o

reemplazo. Las reproductoras portátiles de casetes como Walkman de Sony sin duda expandieron el mercado total de este aparato al mismo tiempo que le arrebataron participación a las reproductoras tradicionales. Asimismo, la introducción de los bolígrafos desechables, iniciada por BIC Corporation, culminó en la sustitución de los bolígrafos ordinarios, pero también estimuló la compra de más bolígrafos. Cualquier impacto de un sustituto en la demanda global de un producto debe combinarse con el pronóstico de la trayectoria que seguirá, pues solo así podrá predecirse el volumen absoluto de sus ventas a través del tiempo.

Sustitución y estructura de la industria

La penetración de un sustituto puede tener efectos secundarios en la estructura resultante de la industria. Por ejemplo, algunas veces modifica la estructura de costos del cliente de manera que su sensibilidad al precio aumenta o disminuye. Otras veces requiere nuevos proveedores, y las barreras contra la entrada serán distintas a las del producto que reemplaza. Por tanto, hay que analizar al sustituto como una nueva industria, no como un mero cambio de producto. La de los sustitutos tiene mayor o menor atractivo estructural que aquella a la que reemplaza, hecho que influye de manera profunda en la estrategia correspondiente.

La trayectoria de la sustitución

La trayectoria de la sustitución en un sector industrial depende de cómo evolucionen el valor y el precio relativos con el tiempo, así como su percepción, los costos del cambio y la propensión de los compradores a cambiar de producto. La rapidez de penetración de los sustitutos difiere mucho según los sectores. Algunos logran una rápida aceptación y otros la logran poco a poco, o fracasan y se descontinúan. Sin embargo, en muchos sectores industriales la trayectoria de los sustitutos exitosos tiene la forma de una curva *S* cuando la sustitución se grafica contra el tiempo como porcentaje de la demanda total (figura 8-2).

La curva anterior se parece mucho a la conocida curva del ciclo de vida del producto porque al inicio de su ciclo suele sustituir a otros. Esta trayectoria no caracteriza a toda sustitución eficaz. Pero es importante entender por qué podría ocurrir una curva *S* ,

a fin de conocer los factores económicos de donde proviene.[7] Cuando la economía de una sustitución en particular indica una trayectoria de este tipo, se dispone de varias técnicas para pronosticar la rapidez de la sustitución.

En una trayectoria de curva *S* como la de la figura 8-2, la sustitución es modesta al inicio y a menudo se mantiene en esos niveles durante mucho tiempo, en lo que podría llamarse “fase de información y de pruebas”. Salvo que se presente un defecto en el sustituto o que la industria amenazada responda para anular sus ventajas, la penetración se intensificará pronto en una “fase de arranque” hacia una altura que represente el máximo nivel; el cual estará determinado por el número de compradores para quienes el sustituto sea valioso. Este cambia con el tiempo a medida que los cambios de la tecnología o de las necesidades de los clientes los introducen en el grupo o los separan del sustituto.

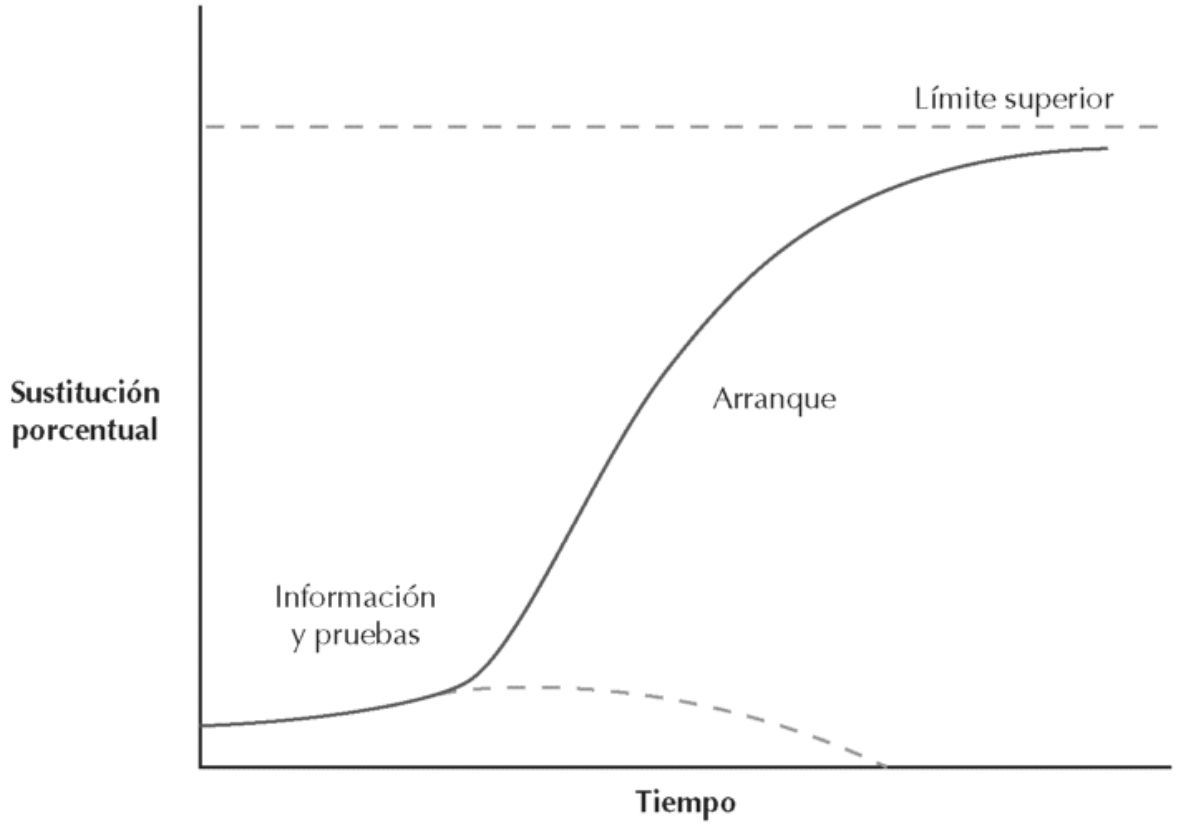


Figura 8-2. Trayectoria típica de sustitución en forma de S

La presencia de una curva de sustitución en forma de *S* se debe a un conjunto de suposiciones acerca de la interacción real y percibida de los siguientes elementos: valor y precio relativos, costos del cambio y propensión del comprador a cambiar de producto con el tiempo. En un principio el desempeño del sustituto tiende a ser incierto, pudiendo haber algunas compañías de prestigio que lo ofrezcan. Muchos prospectos ni siquiera conocen el sustituto ni sus características. Su precio suele ser alto debido a su bajo volumen o porque los proveedores practican los precios de desnatado. No obstante, aunque el valor del sustituto a menudo es incierto, el costo del cambio suele ser bastante claro y resulta demasiado alto porque ni los compradores ni los proveedores saben utilizarlo. Más aún, el

costo del cambio debe absorberse desde un principio, antes que se obtengan los beneficios del sustituto.

Durante el periodo de información y de pruebas, algunos clientes audaces o los que atribuyen un gran valor a las cualidades del sustituto lo adoptarán para probarlo o lo harán en forma permanente porque, en particular, el valor y el precio relativos les parecen altos. Durante este periodo, el sustituto comienza a demostrar su valor o aparecen sus defectos. Estos resultan ser incorregibles (y entonces la penetración se estanca) o se mejora el sustituto (algunas veces se retira del mercado y luego vuelve a introducirse). Por su parte, la actividad de mercadotecnia y la comunicación verbal tienden a ensanchar el grupo de prospectos que conocen el sustituto, de manera que mejora la percepción del valor.[8]

Suponiendo que el sustituto logre un desempeño aceptable con los primeros compradores, su rapidez de penetración empezará a incrementar el aumento a lo largo del patrón por varias razones. Primero, disminuyen la incertidumbre del valor percibido y el riesgo del fracaso gracias a las experiencias exitosas de los primeros clientes. Segundo, una vez que algunos lo han adoptado con buenos resultados, las presiones competitivas obligan a otros a hacerlo para mantener su posición en costos o la diferenciación (o la autoimagen frente a los consumidores). Tercero, el costo del cambio disminuye por los motivos antes expuestos. Cuarto, la creciente adopción mejora el conocimiento de sustituto y también su credibilidad. Quinto, a menudo la duración de la creciente penetración del sustituto reduce su costo por medio de las economías de escala y el aprendizaje.[9] Sexto, la introducción de otros tipos de sustitutos crea nuevos segmentos de la industria. Por último, ante su creciente penetración, los proveedores se ven obligados a ser más agresivos en la fijación de precios, en la mercadotecnia y en el área de I+D, a menudo debido al ingreso de más competidores en la industria del sustituto.

Con el tiempo la penetración de un sustituto comienza a acercarse al 100% de los prospectos para quienes es atractivo.

Entonces, conforme se dificulta captar más compradores, tiende a estancarse. No obstante, las mejoras del valor y el precio relativos o nuevos tipos del sustituto *incrementan* la gama de prospectos más allá de los previstos al principio, abriendo más oportunidades de crecimiento. Por tanto, la parte superior de la figura 8-2 puede expandirse para abarcar cada vez más y más prospectos.

Por su parte, el uso de un sustituto cambia a veces en formas que incrementan o disminuyen la demanda. Por ejemplo, en la industria de los televisores, las ventas de los de blanco y negro eran buenas aun después que los de color comenzaron a penetrar, pues los usuarios compraron un segundo, un tercero y hasta un cuarto aparato. Así sucedió con la sustitución de los rastrillos tradicionales por las rasuradoras eléctricas. La introducción de rasuradoras pequeñas y portátiles tal vez modifique el límite superior de penetración de las rasuradoras eléctricas al hacerlas más flexibles y menos caras. En consecuencia, el límite superior de la figura 8-2 puede contener un volumen creciente de unidades.

La duración de la fase de información y de pruebas depende de varios factores. Sin duda, la magnitud del mejoramiento del valor y el precio relativos ofrecidos por el sustituto es importante; cuanto mayor sea el incentivo, más corto será este periodo. El tiempo necesario para probar su desempeño diferirá según el producto, pudiendo influir demasiado en la duración del periodo de prueba. Por ejemplo, el desempeño de una cafetera automática se prueba durante semanas o meses; mientras que una nueva máquina de uso industrial requerirá años de pruebas en la línea de producción para evaluar su verdadero desempeño. La duración de esta fase también se ve afectada por el periodo necesario para que la industria produzca el sustituto e introduzca las mejoras necesarias en el desempeño o en el costo, así como para que construya la capacidad adecuada y atienda a los grandes clientes. Por último, la intensidad de la competencia de la industria (y la importancia que el valor y el precio relativos del sustituto tienen para la competencia) incide en la duración de la fase de pruebas al determinar las presiones de la imitación en caso de que un cliente adopte el sustituto.

La rapidez de la fase de arranque depende de la fuerza que tengan en la industria las razones de la penetración creciente antes descrita. Por ejemplo, puede ser demasiada en la venta de un sustituto a una industria de clientes que compiten con intensidad. Está subordinada al tiempo requerido para adoptar un sustituto y a la adecuación de la capacidad. También es importante el ciclo de compra en la industria de los prospectos porque tienden más a adoptar un sustituto cuando acostumbran reordenar o reponer el producto. Se reducen así los costos del cambio que supone desechar un producto cuando todavía tiene varios años de vida útil o el cliente cuenta con un gran inventario. Por motivos similares, la adopción de un sustituto en los bienes duraderos suele darse con mayor rapidez si la industria del prospecto está creciendo y, por tanto, se invierte en nuevas instalaciones y equipo.

La respuesta del sector industrial amenazado es otro factor decisivo en la trayectoria de la sustitución. Una respuesta agresiva a veces detiene la penetración del sustituto o la retrasa de modo considerable. Por el contrario, la penetración se acelera cuando el ingreso del sustituto está a cargo de competidores con credibilidad en la industria, como parece haber sucedido en el caso de la entrada de IBM en el mercado de las computadoras personales y la de Kodak en el de las cámaras fotográficas instantáneas. Las curvas suaves como la de la figura 8-2 caracterizan más que nada a las industrias donde hay muchos compradores del sustituto. Cuando hay pocos, las decisiones de uno de los más importantes tal vez modifiquen de manera drástica la curva de la noche a la mañana. En tales casos, la mejor forma de efectuar el análisis de sustitución es cliente por cliente.

Segmentación y trayectoria de la sustitución

Con frecuencia la trayectoria de la sustitución en una industria se relaciona con su segmentación. La penetración temprana se observa en segmentos donde un sustituto ofrece el máximo precio y valor relativos, requiere mínimos costos de cambio y encuentra los prospectos más audaces o importantes. Los primeros segmentos apoyan la reducción de costos o el mejoramiento del desempeño indispensables para penetrar en los subsecuentes. El valor que el sustituto tiene para estos compensa el elevado costo inicial o permite a los fabricantes obtener utilidades demasiado altas. Es frecuente que, con el paso del tiempo, los márgenes de utilidad caigan en la industria del sustituto, conforme va penetrando en otros segmentos donde tiene menos valor.

La sustitución de las minicomputadoras ofrece un ejemplo elocuente de cómo se relaciona su trayectoria con la segmentación de la industria. Los segmentos iniciales en que penetraron eran aplicaciones a los centros científicos y de cómputo, donde se necesitaban pero, al mismo tiempo, los usuarios podían realizar su propia programación, adaptar las máquinas a sus necesidades y llevar a cabo el mantenimiento de manera interna. La penetración posterior se realizó en aplicaciones como los controles industriales, en los que el cliente también era experto y necesitaba poco soporte. Solo al cabo de algún tiempo se dotó a las minicomputadoras de las capacidades de mantenimiento y servicio para penetrar en las aplicaciones de las pequeñas empresas.

Los mismos factores que favorecieron la penetración temprana en algunos segmentos significan que variará la rapidez de penetración dentro de ellos. De ahí que la curva de sustitución en la industria sea en realidad un conjunto de curvas.

Modelos para pronosticar la sustitución

En los pronósticos aplica el que una sustitución exitosa se acompaña de una curva de penetración en forma de S. La investigación dedicada a los procesos de difusión ha dado origen a modelos que se basan en la suposición de ese tipo de penetración. Los datos provenientes de los primeros años de una sustitución sirven para pronosticar la curva usando estos modelos y dando por sentado que ocurrirá el proceso de la curva en forma de S. La curva así pronosticada se convertirá entonces en un caso base para comenzar el análisis de la economía de la sustitución. Ajustar la curva estándar para que incluya la economía de una sustitución particular permite predecir su nivel en años futuros. Tal procedimiento se basa en la hipótesis de que la tendencia a una penetración de esta clase es lo bastante fuerte

para que la gráfica de la curva —obtenida de los datos iniciales de la penetración— sea un punto inicial útil para el análisis.

El modelo más común de la difusión es la llamada “función logística”, una modalidad de la función exponencial.[10] He aquí la forma funcional de la relación aplicada a la sustitución:

$$\frac{F}{1-F} = K \text{ exponencial (tiempo)}$$

donde: F = fracción del mercado potencial total que adoptó un sustituto.

K = conjunto constante igual a la rapidez inicial de un sustituto.

La función logística hace dos suposiciones importantes: 1) si una sustitución ya alcanzó cierto porcentaje, avanzará hasta el porcentaje total; 2) la rapidez de la sustitución fraccional de un sustituto del producto será proporcional a la cantidad residual del que falte sustituir. La segunda suposición origina la forma de la curva S. Si F/(l - F) se grafica en función del tiempo en un papel semilogarítmico, la función logística produce una curva de sustitución que es una recta con la pendiente K, como se advierte en la figura 8-3.[11]

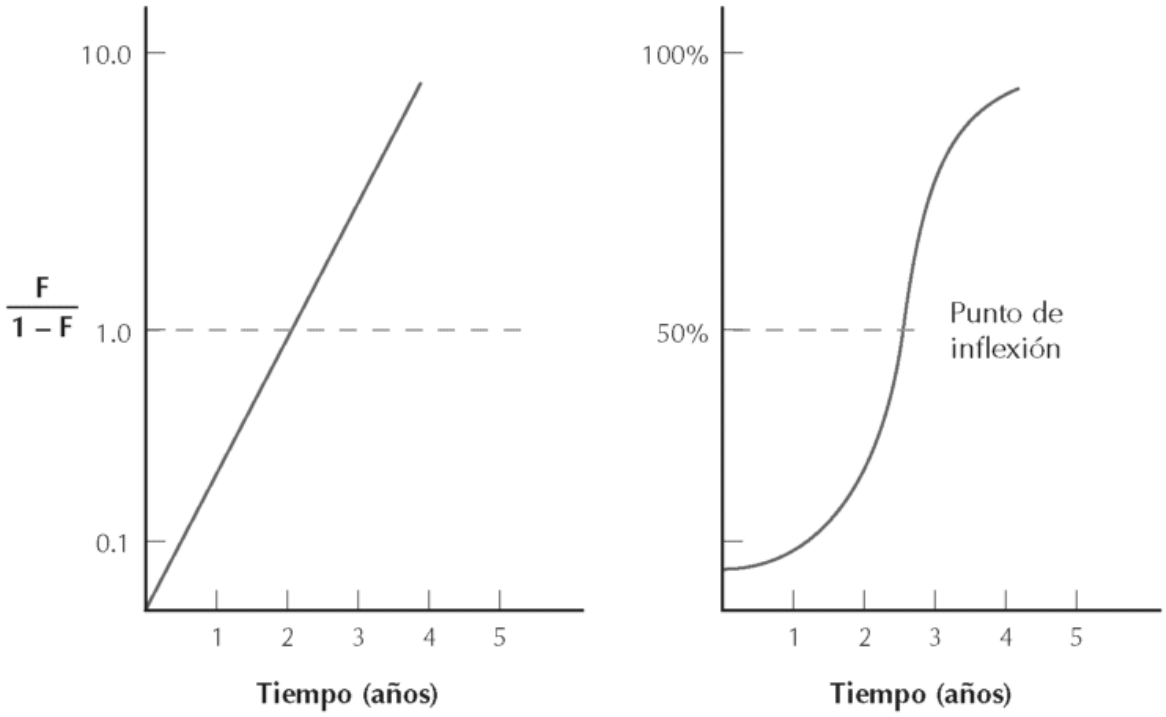


Figura 8-3. Curva logística típica

Si se acepta que la lógica en que se funda la curva de sustitución en forma de *S* se cumple en un proceso particular, lo mismo que la suposición respecto a la rapidez constante de la sustitución fraccional, es posible usar la función logística para pronosticar la trayectoria de la sustitución. Para ello se usan los datos referentes a la historia de la sustitución a fin de determinar F/(l - F) en cada año. Después F/(l - F) se grafica en papel semilogarítmico en función del tiempo y se ajusta una recta a lo largo de la historia temprana. La extensión de esta línea permite proyectar la trayectoria futura de la sustitución, pues se piensa que seguirá la curva logística.[12]

El procedimiento se muestra en la figura 8-4, la cual grafica la historia temprana de la sustitución del acero por el aluminio en las latas de cerveza. La historia temprana corresponde a la curva logística. Con base en esta historia se esperaba que en 1982 la sustitución fuera cercana a 91% (si se cumplían las suposiciones

de la curva logística). No obstante, la exactitud del pronóstico se basa en la exactitud con que la curva refleje la economía de la sustitución en la industria en cuestión. Un problema importante es el tamaño del mercado potencial y, por tanto, el límite superior. Este es bastante claro en el caso de las latas de refrescos. Cuando empieza a aumentar, la curva logística tenderá a sobrestimar la rapidez de la penetración. Otro problema de igual importancia en el proceso de la sustitución es determinar si cambiará la intensidad del uso del sustituto necesario para realizar su función.

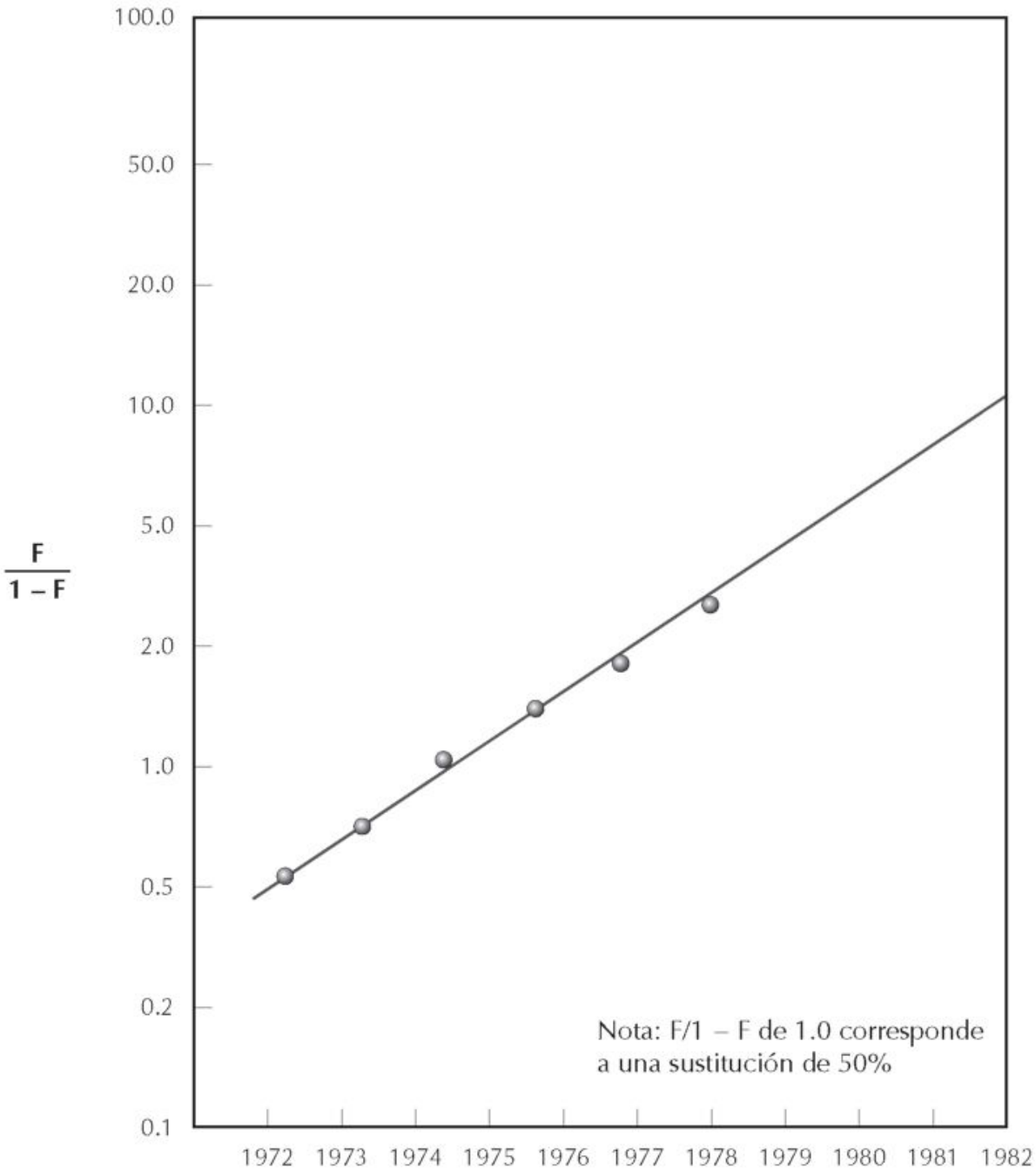


Figura 8-4. Sustitución temprana de aluminio por acero en las latas de cerveza

Quizá lo decisivo para que la sustitución siga o no la curva logística proveniente de la historia temprana de la sustitución es el cambio que con el tiempo experimenten el valor y el precio

relativos que impulsan la sustitución. La curva logística supone que la sustitución tendrá una motivación estable. Si fracasan el valor y el precio relativos, la penetración del sustituto *disminuye,* algo que nunca sucede en la curva logística. En cambio, cuando mejoran el valor y el precio relativos, aumentará su rapidez respecto a la historia inicial: la trayectoria salta a una nueva curva. En la figura 8-5 se muestra cómo sucedió esto con las latas de cerveza.

Después de 1976, la introducción de la tecnología de latas de acero de dos piezas contribuyó a reducir la penetración de las de aluminio. La compañía de acero Crown Cork & Seal introdujo una técnica más barata para fabricar latas de acero que aminoraba el valor y el precio relativos de las de aluminio. Pero en 1978, Miller Beer (el número dos en la industria cervecera) anunció una importante prueba de las latas de aluminio frente a las de acero. La rapidez de la sustitución disminuyó la espera del resultado. En 1979, Miller decidió adoptar el aluminio. Una vez ocurrido el cambio, la sustitución creció a un ritmo mayor que antes de 1976, en parte porque Miller había legitimado al sustituto. Otro factor más de la rápida penetración del aluminio después de 1979 fue el creciente reciclaje de las latas de ese material, pues son más fáciles de reciclar que las de acero. A medida que la infraestructura fue permitiendo un reciclaje más generalizado, el valor y el precio relativos del aluminio tuvieron mayor aceptación porque esta técnica aminoraba el costo del metal. En 1982 la penetración del aluminio era casi de 98% en vez de 91% (cantidad que se hubiera pronosticado a partir de la historia inicial).

Como se observa en el ejemplo anterior, *la curva logística no reemplaza al análisis de la sustitución.* Es una simple herramienta que sirve de punto de partida para un examen más riguroso de la economía de la sustitución.[13] La trayectoria de esta variará de una industria a otra, viéndose afectada por los avances tecnológicos y las tácticas competitivas. Para utilizar la curva logística de manera adecuada, los factores determinantes del valor y el precio relativos, de los costos de cambio y de la propensión a la sustitución en una industria, los cambios previstos en ellos deben conocerse y pronosticarse. La economía de un sustituto a menudo difiere según el segmento de la industria, por lo cual las curvas logísticas deben graficarse en el nivel del segmento y no en el de la industria. Por ejemplo, las necesidades de latas por parte de los productores de cerveza son distintas a las de otros usuarios. Tratándose de las latas en

general, una curva logística de la sustitución de acero por aluminio no será tan importante como la de las latas de cerveza.

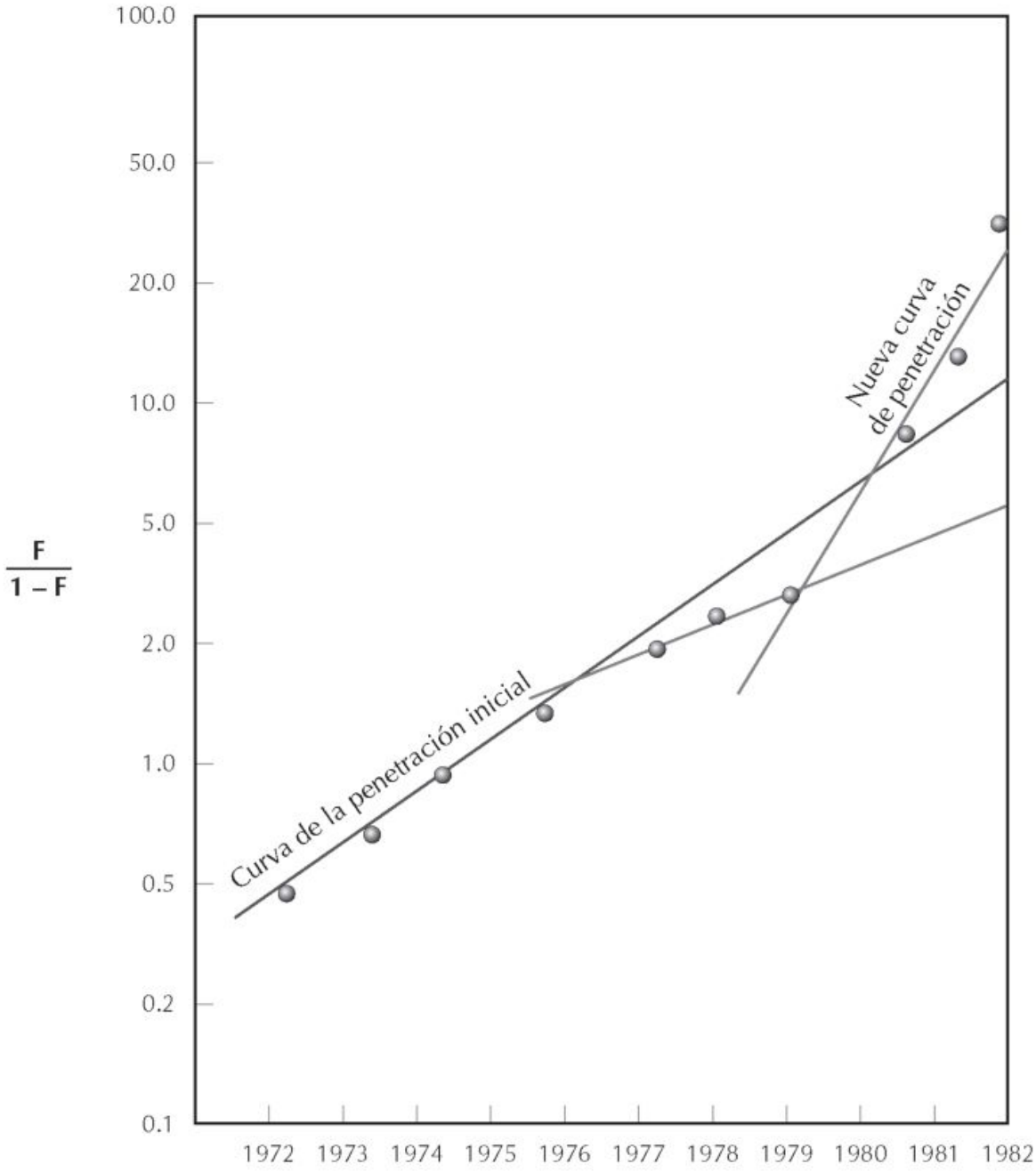


Figura 8-5. Sustitución temprana de aluminio por acero en las latas de cerveza

Sustitución y estrategia competitiva

La economía de la sustitución tiene consecuencias estratégicas para las compañías que tratan de promoverla, así como para las que intentan defenderse de ella. En términos generales, las defensas son lo contrario de las estrategias ofensivas que la promueven. Primero es preciso explicar algunos principios para promover la sustitución y luego para defenderse contra ella.

Cómo estimular la sustitución

Una compañía podrá iniciar o acelerar la sustitución mediante tácticas estratégicas que mejoren el valor y el precio relativos, que disminuyan los costos del cambio o la propensión del comprador a esta. Todas las tácticas tienen un precio y riesgos, de modo que debe considerar los siguientes conceptos cuando desee promoverla.

1. *Concentrarse en los adoptadores tempranos.* Como se señaló en la sección titulada “Segmentación y sustitución”, algunos prospectos y sus segmentos en un sector industrial estarán mucho más propensos a adoptar un sustituto por su mayor valor y precio relativos, por menores costos de cambio o por una mayor inclinación. El orden en que se atacan los segmentos para penetrar en ellos es una de las consideraciones más importantes de la estrategia. En un principio, la empresa que intente la sustitución deberá centrar sus esfuerzos en los prospectos más prometedores y utilizar el prestigio que adquiere con ellos; también, ganarse su apoyo para iniciar la fase que refuerce el arranque. Los adoptadores tempranos pueden ser clientes que están rediseñando sus productos, que reemplazan su equipo, que necesitan con urgencia el valor que ofrece el sustituto o que solo son audaces. Para llegar a ellos habrá que subsidiar la prueba del producto. Por ejemplo, las nueces australianas de Mauna Loa se venden en condiciones en extremo favorables a algunas líneas aéreas, con tal que las prueben los prospectos meta.

2. *Mejorar la oferta de la compañía en áreas con el máximo impacto del valor y precio relativos*. La influencia que las mejoras del producto y de otras partes de la cadena de valor tienen en la sustitución será mayor cuanto más incida en el valor y el precio relativos. Si una empresa conoce bien las bases de esta variable (extraídas del modelo recién descrito) podrá establecer sus

prioridades de I+D, así como las de mercadotecnia. Por ejemplo, en la industria de los televisores a color, al inicio la calidad de la imagen era mucho más importante para el valor y el precio relativos que las características o diseño por las preferencias de quienes reemplazaban su televisor de blanco y negro por la nitidez de la imagen. Asimismo, en muchas industrias el problema no consiste en el desempeño del producto, sino en la incertidumbre del comprador. En este caso, las garantías serán una excelente herramienta para impulsar la sustitución.

3. *Reducir o subsidiar los costos del cambio.* Las inversiones tendientes a reducir estos costos estimulan en gran medida la sustitución, con tal que el valor y el precio relativos del sustituto sean excelentes. La compañía deberá canalizar parte de su desarrollo técnico a mejoras que los aminoren y creen los mecanismos necesarios para difundir la información entre los prospectos que tengan el mismo efecto. A veces solo bastan manuales o boletines.

En ocasiones es ventajoso subsidiar los costos del cambio en algunos clientes. No es necesario subsidiar los de todos, sino los de un grupo selecto, cuya adopción del sustituto impulsará la fase de arranque. Deben ser líderes de opinión que sirvan de portavoces creíbles del valor a otros prospectos. Subsidiar los costos del cambio requiere a veces capacitación gratuita, pagar la reformulación o la prueba del producto, suministrar equipo auxiliar o ayudar en su diseño, ofrecer asistencia gratuita para modificar los métodos de producción, dar grandes concesiones comerciales, ofrecer garantías de devolución de dinero y realizar demostraciones gratuitas en las instalaciones.

4. *Invertir en señales.* Una de las principales barreras contra un sustituto es que los prospectos no lo conozcan. Hay que identificar los criterios más importantes de las señales con que juzgan el valor de un sustituto e invertir para influir en ellas. A menudo los clientes no perciben de manera correcta su valor y su precio relativos, más que nada cuando no son evidentes a pesar de reunir las características señaladas con anterioridad en este capítulo. De ahí que las señales influyan de manera decisiva en el éxito de la sustitución.

5. *Utilizar la integración hacia adelante ya descubierta o estimular la integración hacia atrás para crear el impulso*. Una estrategia que ha rendido excelentes frutos en la industria del aluminio, entre otras, consiste en integrar de manera selectiva hacia adelante en los productos descendentes a fin de crear una demanda de impulso para el sustituto. Una estrategia afín consiste en incentivar a los usuarios finales para que integren hacia atrás en la industria intermedia y prescindan así de los productores intermedios que no desean la sustitución. Con la integración hacia adelante y la creación de la demanda entre los usuarios finales, a veces se obliga a los intermediarios renuentes a absorber los costos del cambio. La integración hacia adelante también muestra el desempeño del sustituto y es una forma de

idear técnicas para utilizarla o para aminorar los costos del cambio.

La integración hacia adelante alcanza su máxima eficacia cuando el usuario final encara pocos o nulos costos al adoptar el sustituto, mientras que los de los compradores intermedios son elevados. Esto sucedió en las latas de metal, donde las compañías refresqueras y cerveceras pudieron adoptar las latas de aluminio con relativa facilidad, pero los fabricantes se vieron obligados a realizar fuertes inversiones en equipo nuevo.

6. *Garantizar múltiples fuentes y una capacidad adecuada.* A menudo los grandes clientes no aceptarán ni los costos ni el riesgo de la sustitución si solo hay una fuente de abastecimiento o si la capacidad instalada no es suficiente para cubrir la demanda futura. Es posible acelerar la sustitución tranquilizándolos, al alentar el ingreso en la industria de los sustitutos o creando la capacidad necesaria en previsión de la demanda. Este es un ejemplo de cómo los buenos competidores benefician a la empresa (capítulo 6).

7. *Favorecer las mejoras en los productos complementarios o en la infraestructura.* A veces es posible mejorar el valor y el precio relativos o los costos del cambio cuando se estimulan las mejoras del costo o de la calidad en la infraestructura o en los bienes complementarios. Así, se justifica invertir en la tecnología de estos bienes y compartir los resultados de manera gratuita con otras compañías. También conviene formar empresas conjuntas u otras relaciones con los productores de los bienes complementarios, o crear la infraestructura requerida, como las instalaciones de servicios.[14] Por ejemplo, RCA primero capacitaba a gran parte del personal de reparación que daba mantenimiento a todos los televisores de color.

8. *Fijar precios que equilibren la consecución del valor y el precio relativos con la creación de barreras.* Si se desea darle un incentivo al comprador para que haga una adopción, el precio de un sustituto debe compartir parte del valor creado con él. Dependerá de la estructura de la industria cuánto se aproxime un sustituto al valor y precio relativos. Cuando las barreras contra la entrada sean altas, a la compañía le convendrá más realizar la sustitución de forma gradual, penetrando primero en los segmentos de gran valor con precios elevados y reducirlos de manera gradual para conquistar los segmentos de valor más bajos. Cuando existan ventajas para el primer participante (capítulo 5), deberá sacrificar las utilidades a corto plazo para conseguir una penetración rápida y levantar barreras que protejan

las de largo plazo. Hay que tratar de mantener las utilidades con barreras bajas, lo más pronto posible, antes que el ingreso deteriore la posición de la empresa.

9. *Idear nuevas funciones para ampliar el mercado de sustitutos.* Cuando se descubren funciones nuevas para un sustituto es posible expandir de manera considerable el mercado potencial. Ello no solo es importante para diseñar el producto y seleccionar las características, sino también en la estrategia de precios. Así, en la industria de flores frescas los detallistas europeos notaron que con precios bajos podían encontrarles una función por completo nueva —uso diario en la decoración—, además de su uso tradicional en bodas y otras ocasiones especiales. Gracias a ello el mercado europeo de las flores es mucho más grande que el estadounidense, donde los precios tienden a ser más elevados. Muchos sectores industriales han aceptado la madurez de la demanda en vez de buscarles otras posibilidades a los sustitutos.

10. *Mantenerse, si la posición competitiva del sustituto no es sostenible.* Conviene efectuar inversiones destinadas a obtener una participación con el sustituto si es posible mantener la ventaja competitiva en su industria o si su estructura es atractiva. De lo contrario, es preferible obtener las utilidades al iniciar el proceso de la sustitución en vez de fijar precios que disuadan el ingreso o ensanchen el mercado. El sustituto exitoso no siempre es un buen negocio.

Defensa contra los sustitutos

El primer paso en la defensa contra los sustitutos consiste en identificarlos. Se trata de una tarea complicada, pues hay que examinar las funciones básicas que cumple un producto. Las estrategias para combatirlos son lo contrario de muchos de los pasos recién descritos:

- mejorar el valor y el precio en relación con el sustituto disminuyendo los costos, perfeccionando el producto, mejorando los bienes complementarios, etcétera,
- modificar la imagen del producto,
- elevar los costos del cambio,
- bloquear los intentos de penetración mediante una agresiva actividad de ventas dirigida a los compradores de los clientes.

Cuando la readaptación del producto cuesta mucho, habrá que invertir con agresividad en una acción de corto plazo para disuadir el cambio, al mismo tiempo que se busca mejorar de manera radical el valor y el precio relativos. Cuando la

readaptación cuesta mucho, será difícil recuperar los clientes perdidos ante un sustituto.

Además de estas acciones, vale la pena examinar otras posibilidades de defensa contra los sustitutos.

1. *Encontrar nuevas aplicaciones que no se vean afectadas por el sustituto.* En ocasiones un producto amenazado por la sustitución puede reposicionarse en usos por completo diferentes. Un buen ejemplo es el bicarbonato de sodio de Arm & Hammer. Debido a una campaña de mercadotecnia de 10 años, en Estados Unidos el bicarbonato se emplea en más de 50% de los refrigeradores para controlar el olor, aplicación que ha superado con mucho el uso original que se le daba.

2. *Redefinir la competencia para atacar los puntos fuertes del sustituto.* Casi siempre la ventaja de su valor y precio relativos se debe a un precio bajo o a ciertas dimensiones de valor. Una buena estrategia defensiva consiste en tratar de influir en la industria para eliminar esas ventajas. Para enfrentar un sustituto barato quizá deba recurrir a medidas como garantías más largas, más soporte de ingeniería o nuevas características del producto.

3. *Lograr que los proveedores participen en la defensa*. A menudo los proveedores de insumos importantes tienen mucho interés en combatir la sustitución, pudiendo aportar grandes recursos y habilidades tecnológicas. Los mejores candidatos para formar alianza son aquellos cuyos insumos son muy caros o que influyen mucho en el valor.

4. *Reorientar la estrategia hacia los segmentos menos vulnerables a la sustitución.* Algunos segmentos de productos o de compradores serán menos vulnerables a la sustitución. Una compañía bajo el ataque de sustitutos hará bien en concentrar en ellos la inversión destinada a defenderse. Otra opción consiste en abandonar su posición o en mantenerse en los segmentos más expuestos. El retiro temprano de ellos le permitirá obtener las cantidades más grandes cuando coseche o liquide los activos; en cambio, si se retira más tarde, obtendrá poco o nada de efectivo.[15]

5. *Conservar en vez de defenderse.* Según el futuro probable del valor y precio relativos de un sustituto y la viabilidad de las estrategias defensivas, la mejor opción para una compañía ante la sustitución es conservar su posición en vez de invertir en defenderse. Para ello se requieren acciones como concentrar la atención en los segmentos donde la sustitución será más lenta y elevar los precios.

6. *Entrar en la industria del sustituto.* En vez de ver el sustituto como una amenaza, tal vez convenga más verlo como una oportunidad. Cuando se entra en su industria, es posible aprovechar las ventajas competitivas de las interrelaciones entre este y el producto establecido; entre ellas, los canales y los clientes comunes.[16]

Estrategia de sustitución en la industria y la empresa

Por una parte, el proceso de sustitución se encuentra bajo el control de una compañía y, por otra, es una función de la industria en general. Sin importar lo que haga, cada compañía se ve afectada por aspectos como la imagen de la industria y la uniformidad de sus ofertas de productos, que influyen en la actitud de los compradores y confunden respecto a los beneficios de un sustituto. Dicho de otro modo, las acciones en este nivel se complementan y enriquecen las actividades de la compañía tendientes a promover o combatir la sustitución. Por ejemplo, los fabricantes neozelandeses del kiwi han estimulado de manera abierta la sustitución de otras frutas mediante un programa de I+D patrocinado por la industria, cuyo fin es crear una variedad uniforme de la fruta (a partir de las 20 actuales) y que todos los cultivadores la adopten.[17] Esta campaña ha sido reforzada por la publicidad de la fruta.

He aquí algunas actividades que favorecen (o evitan) la sustitución:

❖ Publicidad de la imagen del producto. La publicidad de toda la industria incide en la demanda global.

❖ Gastos colectivos en I+D tendientes a crear aplicaciones del producto o métodos que lo integren a las cadenas de valor de los prospectos.

❖ Establecimiento y cumplimiento de las normas del producto para mitigar los temores de los clientes respecto a una mala calidad o a un desempeño insatisfactorio.

❖ Obtención de las aprobaciones regulatorias necesarias para el producto para reducir los costos del cambio y los riesgos percibidos.

❖ Acciones conjuntas tendientes a mejorar la calidad, la disponibilidad y el costo de los productos complementarios, mejorando así el valor y el precio relativos.

Los gastos efectuados por una compañía para promover o desalentar la sustitución también pueden beneficiar a los rivales, quienes los aprovecharán sin gastar un solo centavo. A fin de resolver este problema, la acción colectiva de la industria a través de las asociaciones industriales u otros grupos es un medio común de favorecer la promoción o de atacarla. Por ejemplo, durante los últimos años la industria del carbón en Estados Unidos emprendió una campaña por televisión y en los medios impresos para mejorar la imagen de este producto como un combustible abundante, fácil de obtener y, de modo tradicional, "estadounidense". Sin una acción colectiva es difícil que las industrias fragmentadas promuevan o combatan la sustitución a causa del problema de los oportunistas.

Errores y fallas de la estrategia contra los sustitutos

Hasta cierto punto, la sustitución es una fuerza positiva o negativa en todos los sectores industriales. Algunas empresas cometen algunos errores comunes en su contacto con los sustitutos. Al explicarlos también se presenta un resumen de los conceptos más importantes expuestos en este capítulo.

No percibir un sustituto. A veces las compañías no se dan cuenta de su existencia hasta que el proceso de la sustitución ya está avanzado; esto es porque tienen una concepción demasiado estrecha de la función de su producto y no reconocen los sustitutos en los segmentos o porque la sustitución descendente pasa inadvertida.

No conocer el valor y el precio relativos. Sus determinantes son complejos, y las compañías a menudo tienen una idea simplista de por qué un sustituto alcanza el éxito o fracasa. Por ejemplo, quizá crean que el desempeño excelente es la causa de la

sustitución, cuando la verdadera razón es el menor costo, o porque el comprador lo usa por ser más fácil de instalar. Cuando no se sabe por qué un sustituto tiene éxito o fracasa, se tiende a adoptar la estrategia errónea, tanto ofensiva como defensiva, o sorprende el que un sustituto llegue al mercado.

Lectura equivocada de una penetración inicial lenta. Este tipo de penetración del sustituto puede interpretarse de manera errónea como una señal de que no representará una amenaza seria y no como una manifestación de que el proceso presenta la forma de una curva *S*. Muchos sustitutos fracasan, pero una penetración inicial lenta no es una señal fidedigna de eso. Lo que se requiere es un análisis riguroso del valor y el precio relativos, así como de la experiencia temprana del comprador con el sustituto.

Concepción estática del valor y el precio relativos. Tanto la estrategia ofensiva como la defensiva ante la sustitución deben estar motivadas por el valor y el precio relativos futuros y presentes del sustituto. Una compañía puede equivocarse al orientar su producto y esfuerzos para mejorar la mercadotecnia hacia las áreas equivocadas, no planear los del valor y el precio relativos ni la reducción de los márgenes de utilidad del sustituto con el tiempo.

Combatir al enemigo o aliarse con él. Muchas compañías realizan fuertes inversiones para defenderse contra los sustitutos cuando el valor y el precio a largo plazo los enfrente. Asimismo, su defensa contra un sustituto se realiza de manera frontal, en vez de reflejar las diferencias de vulnerabilidad ante el sustituto en varios segmentos. A veces es preciso tomar medidas tempranas y concentrarse en ciertos segmentos, mantenerse o entrar en la industria de los sustitutos.

Aceptar la madurez. Quizá la falla más desafortunada sea aceptar la madurez de un producto y no considerar la posibilidad de la sustitución. A menudo las compañías se dan a la introspección y se preocupan por combatir a sus rivales. Quizá harían mejor en agrandar el tamaño del pastel por medio de la sustitución. La edad de la industria no es un indicador confiable de las posibilidades de la sustitución. Su madurez tal vez sea una mera ilusión.

PARTE III

Estrategia corporativa y ventaja competitiva

CAPÍTULO

9

Interrelaciones entre las unidades de negocios

A medida que se desarrolla la teoría de la planeación estratégica y su práctica, la mayoría de las compañías terminan por reconocer dos tipos de estrategia: 1) la de las unidades de negocios y 2) la organizacional. La primera describe el curso de las actividades de una firma en las industrias individuales; la segunda se centra en la composición de su portafolio de unidades de negocios. A raíz de esta distinción, casi todas las grandes corporaciones dividen sus negocios en algún tipo de unidades estratégicas de negocios e instituyen procesos formales de planeación en que las unidades someten sus planes a revisiones anuales por parte de los altos directivos. Por su parte, a la estrategia organizacional se le considera cada vez más como una administración de portafolio que suele utilizar alguna variante de los métodos de planeación de cartera que con tanta amplitud se adoptaron en la década de 1970.[1]

Al ir dándose estos adelantos en la planeación formal, el concepto de sinergia empieza a considerarse obsoleto. La idea de que al combinar negocios distintos pero relacionados podía

crearse valor mediante la sinergia goza de gran aceptación y sirvió para justificar la diversificación generalizada que tuvo lugar en Estados Unidos en la década de 1960 y principios de la de 1970. Las declaraciones que señalaban áreas susceptibles de sinergia acompañaron muchos anuncios de fusiones, figurando además en los informes anuales. No obstante, a fines de la década de 1970 el entusiasmo por la sinergia ya se había desvanecido. Al parecer era una idea elegante, *pero rara vez se ponía en práctica*. En cambio, la respuesta parecía ser la descentralización que confería autoridad y responsabilidad a los gerentes de las unidades de negocios, además de basar los premios en los resultados. En la literatura de negocios la descentralización aparece como el fundamento de muchas empresas prósperas, y hoy son numerosas las grandes corporaciones que la practican con una reverencia casi religiosa. La descentralización, aunada al desencanto provocado por la sinergia, corrobora la idea de que la administración de portafolio es la función esencial de la estrategia corporativa.

La sinergia fracasó porque las compañías no lograron entenderla ni implantarla y no por algún defecto básico del concepto. A menudo se valieron de ella para justificar acciones emprendidas por otros motivos. Las nociones mal definidas de lo que la constituye son el fundamento de las estrategias de adquisición de varias compañías. Incluso cuando tenían una verdadera oportunidad de aprovechar la sinergia, a menudo la dejaban pasar porque carecían de las herramientas para analizarla o eran incapaces de superar los problemas organizativos de la implantación.

Sin embargo, hoy existen fuerzas demasiado decisivas que obligan a reexaminar la actitud hacia la sinergia. Los adelantos económicos, tecnológicos y competitivos han incrementado la ventaja que consiguen las compañías capaces de identificar y explotar las interrelaciones entre negocios distintos pero relacionados. No se trata de las vagas ideas de “ajuste” de donde parten las discusiones acerca de la sinergia, sino de oportunidades tangibles que permiten reducir los costos o mejorar la diferenciación en casi todas las actividades de la cadena de valor. Más aún, la búsqueda de interrelaciones por parte de algunas empresas obliga a otras a imitar la tendencia actual o arriesgarse a perder su posición competitiva.

Los hechos anteriores quizá han convertido la estrategia *horizontal*, que trasciende las fronteras divisionales, en el principal elemento de los planes estratégicos de una firma diversificada. La estrategia horizontal es un conjunto coordinado de metas y políticas entre unidades de negocios distintas pero interrelacionadas. Se requiere en los niveles grupal, sectorial o corporativo de la firma diversificada. No reemplaza ni elimina la necesidad de estrategias especiales individuales o comunes para las unidades de negocios. Más bien, permite coordinarlas de manera explícita, y esto la hace *más* que la simple suma de cada unidad. Es el mecanismo mediante el cual una firma diversificada mejora la ventaja competitiva de sus unidades de negocios.

La estrategia horizontal es un concepto de estrategia grupal, sectorial u organizacional que se basa en la ventaja competitiva, no en consideraciones financieras ni en percepción del mercado accionario. Las estrategias organizacionales que se sustentan en motivos que solo son financieros ofrecen una justificación elusiva a la firma diversificada. Más aún, si aportan beneficios, estos suelen ser temporales. Sin ellos no habrá una razón convincente que justifique la existencia de la firma diversificada porque apenas hay algo más que un fondo mutuo.[2] Así pues, ellas y no la administración de portafolio constituyen la esencia de la estrategia organizacional.

Las interrelaciones de importancia estratégica existen desde hace mucho tiempo en las firmas diversificadas. Pese a ello, se ha concedido poca importancia a su identificación y aprovechamiento sistemático, y todavía quedan muchas interrelaciones por descubrir. No basta reconocer su presencia para obtenerlas. En la práctica, su consecución enfrenta varias barreras organizacionales difíciles de superar aun cuando los beneficios son patentes. La estrategia horizontal fracasará sin mecanismos facilitadores de las interrelaciones que funcionen junto con una estructura corporativa descentralizada.

En este capítulo se proporciona un modelo para analizar las interrelaciones entre las unidades de negocios y la manera en que se relacionan con la ventaja competitiva. Primero se exponen las razones de la creciente importancia de las interrelaciones y cómo afectan a muchas compañías. Luego se centra en tres grandes grupos de interrelaciones que se dan entre las unidades de negocios: 1) tangibles, 2) intangibles y 3) competitivas. A continuación se explica cómo cada tipo de ellas culmina en la ventaja competitiva y cómo identificarlas.

En el capítulo 10 se integran los principios de las interrelaciones para describir el modo en que una empresa formula una estrategia horizontal para sus actuales unidades de negocios y

una estrategia de diversificación para entrar en nuevas industrias. En el capítulo 11 se abordan los problemas organizacionales que surgen al crear las interrelaciones. Cuando estas se logran, la estrategia y la organización se vinculan de un modo indisoluble. Existen estrechos paralelos entre las interrelaciones de las unidades de negocios, las de los segmentos o la existente en actividades situadas en distintas regiones o países. Este capítulo se concentra en las interrelaciones de las unidades de negocios en diversas industrias, pero muchos de los principios de la estrategia se aplican con facilidad a otros tipos de interrelaciones.[3]

Importancia creciente de la estrategia horizontal

Hoy día, la estrategia horizontal es algo que pocas empresas pueden ignorar. Las interrelaciones de las unidades de negocios y la capacidad de explotarlas han crecido en la última década; las poderosas fuerzas interconectadas aceleraron esta tendencia durante las décadas de 1980 y 1990.[4]

La filosofía de la diversificación está cambiando. La filosofía que rigió la diversificación de muchas firmas ha cambiado de manera radical desde principios de la década de 1970, después de la cual, casi todas dan prioridad a la diversificación relacionada. Ello ha hecho que se preste más atención al "ajuste" y a una depuración generalizada del portafolio corporativo. Se vendieron las unidades de negocios no relacionadas o marginalmente relacionadas, y muchas compañías han elevado en gran medida el precio de sus acciones mediante este proceso, entre ellas Borden, Scoville, Trans World Corporation y IV International. Una parte considerable de la actividad en las fusiones consiste en la venta de divisiones a otras empresas donde el ajuste es más estrecho.

El interés empieza a desplazarse del crecimiento al desempeño. En la mayor parte del mundo desarrollado predomina un crecimiento un tanto rápido, aunado a una competencia global cada día más intensa; este cambio es radical respecto a las décadas anteriores. Así pues, el interés dejó de centrarse en el crecimiento y se desplazó al mejoramiento de la ventaja competitiva. Las unidades de negocios que por lo común son independientes habían sido el vehículo apropiado para buscar el crecimiento, pero un ambiente más difícil ha incrementado la importancia de coordinar las estrategias de las unidades de negocios para aprovechar las interrelaciones. Los compradores, también sometidos a presión, representan con frecuencia una

fuerza de coordinación. Por ejemplo, las compras cada vez más refinadas de los hospitales obligan a las compañías como Johnson & Johnson y American Hospital Supply a integrar la fuerza de ventas y el sistema de distribución de sus unidades de negocios que los atienden, todo ello con tal de conservar la ventaja competitiva. Las dos figuran entre las partidarias más decididas de la descentralización.

El cambio tecnológico empieza a crear múltiples interrelaciones y a hacerlas más alcanzables. La tecnología ya comenzó a derribar y a unir las barreras existentes entre las industrias; en primera instancia, las que se basan en la electrónica y en la tecnología de la información. La microelectrónica, las computadoras baratas y la tecnología de las comunicaciones se han generalizado en muchos negocios y hacen que las tecnologías converjan. A medida que todo ello se asimila en muchos bienes y procesos de producción, aumentan las oportunidades de compartir el desarrollo tecnológico, las compras y la fabricación de componentes.Esta tendencia se manifiesta, entre otras cosas, en la prisa con que algunas firmas diversificadas como Gould y United Technologies compran compañías electrónicas.

Estas mismas tecnologías empiezan a modificar las funciones de los productos y a integrarlos a sistemas más grandes; algunas veces, controladas desde el centro por medio de una computadora común. Las cabinas integradas de los aviones, la automatización de las oficinas, las telecomunicaciones y los sistemas de iluminación, calefacción, aire acondicionado, seguridad y elevadores en los edificios no son más que ejemplos donde hay negocios que, de manera tradicional, son distintos y se relacionan de un modo bastante estrecho.

La nueva tecnología permite compartir actividades de las unidades de negocios donde antes era inimaginable. La llamada "automatización flexible" es un ejemplo interesante: una máquina controlada por computadora puede producir artículos semejantes con un mínimo de tiempo de instalación. Este tipo de automatización comienza a penetrar poco a poco y todavía no se fijan sus límites, pero acrecienta la posibilidad de compartir la fabricación de componentes y las instalaciones de ensamblado entre las unidades de negocios con productos relacionados. Además, la flexibilidad que permite compartir es bastante prometedora en otras áreas como las pruebas automatizadas y el diseño asistido por computadora.

La creciente complejidad de los sistemas de información constituye otro poderoso factor que ofrece nuevas oportunidades de interrelación. Gracias a la capacidad cada vez mayor de manejar datos intrincados en línea, las tecnologías de la información permiten idear sistemas automatizados para procesar pedidos, sistemas automatizados para manejar materiales, almacenes automatizados y sistemas para automatizar otras actividades de valor aparte de la manufactura. Estos sistemas a menudo comparten los negocios conexos.[5] La tecnología de la información comienza a reestructurar los canales de distribución y el proceso de ventas en industrias como la banca y los seguros en formas que facilitan el proceso de compartir.

La tecnología genera interrelaciones y, al mismo tiempo, reduce los costos de explotarlas. La facilidad de la comunicación aumenta en forma tan drástica como disminuye su costo, con lo cual bajan los costos de coordinar las actividades de las unidades de negocios. La tecnología del procesamiento de la información permite establecer los sistemas administrativos de información en áreas como logística, manejo de inventario y programación de la producción y de la fuerza de ventas. Cada día es más fácil flexibilizar las actividades. En el pasado, compartir las actividades suponía una complejidad incontrolable y costos inaceptables; en cambio, hoy esa dificultad se observa con menor frecuencia.

Crece la competencia multiproductos. El último motivo de importancia de la estrategia horizontal es una consecuencia lógica de las tres anteriores. A medida que un número creciente de compañías buscan interrelaciones entre las unidades de negocios o se ven obligadas a hacerlo, aumenta la presencia de los llamados *competidores multiproductos*: firmas que compiten entre sí no solo en una unidad de negocios sino en varias unidades relacionadas. Por ejemplo, Procter & Gamble, Kimberly-Clark, Scott Paper y Johnson & Johnson compiten en combinaciones variables de industrias de productos de papel para el consumidor: pañales desechables, toallas de papel, toallas femeninas, papel sanitario y papel facial. General Electric, Westinghouse, Square D y Emerson Electric se enfrentan en varias industrias de productos eléctricos. Cuando una compañía tiene rivales de este tipo, deberá verlos desde una perspectiva más amplia que en el nivel de unidades de negocios porque la ventaja competitiva se determinará en términos más generales.

Muchos sectores industriales importantes se ven afectados por las fuerzas antes mencionadas. Las interrelaciones que generan las tecnologías de la información y los cambios de la regulación están revolucionando los servicios financieros. Algunas compañías como American Express, Citicorp, Sears, Prudential-Bache y Merrill Lynch comienzan a integrar con agresividad los

servicios financieros que antes estaban separados. Algunas empresas de atención a la salud apenas empiezan a captar las posibles interrelaciones en la operación de las instalaciones como hospitales, asilos, comunidades de retiro y servicios de atención domiciliaria, aunque todavía no las explotan. Las compañías dedicadas al entretenimiento comienzan a reconocer la posibilidad de coordinar sus estrategias en diversos medios. Las compañías dedicadas a la información como McGraw-Hill y Dun and Bradstreet realizan los ajustes necesarios para combinar muchos productos de base de datos. Las empresas de cómputo y telecomunicaciones se alían o invaden sus territorios, como sucedió hace poco cuando IBM se unió a Rolm y AT&T entró en el mercado de las computadoras. La automatización de las fábricas y las oficinas conecta muchas industrias y origina estrategias generales en corporaciones como General Electric, Westinghouse y Xerox. La anterior lista de industrias que empiezan a conectarse mediante las interrelaciones no pretende en absoluto ser exhaustiva.

Las fuerzas que aumentan las interrelaciones se muestran en una investigación que el autor de este libro aplicó en 1971 y 1981 a unidades de negocios en 75 compañías diversificadas de *Fortune 500.* En 1971 organizaban sus miles de unidades en 300 grupos; y en 1981, en 315. En ambos periodos se examinaron la naturaleza y la fuerza de las interrelaciones en las unidades de cada grupo. El número y la fuerza de las interrelaciones *potenciales* de los grupos aumentaron en un periodo de 10 años a medida que los portafolios se reconfiguraron. Sin embargo, el éxito con que las compañías las explotaron fue menos evidente. Al examinar cómo modificaron su estructura organizacional durante el periodo parece que después se mostraron menos dispuestas a integrar las unidades relacionadas.

Muchos factores reflejan la importancia de la estrategia horizontal, lo cual significa que la experiencia con la sinergia no es una buena guía del futuro. Pero por otra parte, algunas no convirtieron las interrelaciones potenciales en fuentes de ventaja competitiva. Los que reúnen grupos de unidades de negocios conexas siguen administrándolas como portafolio. Por tanto, las compañías diversificadas deben aprender a administrar e identificar las interrelaciones al mismo tiempo, y basarse en ellas de manera creciente.

Interrelaciones entre las unidades de negocios

Hay tres tipos generales de interrelaciones entre las unidades de negocios: 1) tangibles, 2) intangibles y 3) las de los competidores. Las tres tienen impactos importantes, aunque diferentes, en la ventaja competitiva, y no se excluyen entre sí.

Interrelaciones tangibles. Provienen de las oportunidades de compartir actividades en la cadena de valor entre unidades de

negocios relacionadas; se deben a la presencia de clientes, canales tecnológicos y otros factores comunes. Dan origen a una ventaja competitiva si el hecho de compartirlas reduce el costo o mejora la diferenciación lo suficiente como para superar el costo de compartir. Por ejemplo, las unidades de negocios en condiciones de compartir la fuerza de ventas tal vez logren aminorar el costo de venta o darle al vendedor un paquete especial para que lo ofrezca. Algunas veces es necesario efectuar de modo conjunto una actividad de valor para lograr interrelaciones tangibles; otras veces se requieren actividades múltiples. Por ejemplo, cuando las unidades hermanas de negocios venden un producto entre sí, están compartiendo su fuerza de ventas.

Interrelaciones intangibles. Consisten en transferir los conocimientos prácticos de los ejecutivos entre las cadenas de valor. Aunque los negocios no compartan actividades pueden parecerse en términos genéricos; es decir, en el *tipo de cliente*, en el *tipo de compra*, en el *tipo de proceso de manufactura* y en el *tipo de relación con el gobierno.* Por ejemplo, el cigarro y la cerveza son productos recreativos de adquisición frecuente que se venden atendiendo a la imagen y al gusto; en cambio, el transporte y el tratamiento de los desperdicios requieren administrar muchos lugares.

Las interrelaciones intangibles crean ventaja competitiva mediante la transferencia de habilidades genéricas o conocimientos prácticos acerca de cómo administrar determinado tipo de actividad entre las unidades de negocios. Con ello se aminora el costo de la actividad, se la hace más especial y se compensa el costo de la transferencia. Por ejemplo, Philip Morris aplicó la administración de productos, el posicionamiento de marca y los conceptos publicitarios aprendidos en los cigarros al negocio de la cerveza; con ello cambió de manera sustancial la naturaleza de la competencia y mejoró bastante la posición competitiva de la marca Miller. Realizó por separado las actividades relacionadas con los cigarros y la cerveza, pero se sirvió de los conocimientos especializados obtenidos en las actividades administrativas en una industria para realizarlas de manera más eficiente en otra.

Con frecuencia las interrelaciones intangibles se manifiestan en el uso de alguna estrategia genérica aplicada a varias unidades de negocios, lo cual refleja las habilidades de los ejecutivos en la ejecución de una estrategia particular. Por ejemplo, en muchas de sus unidades de negocios, Emerson Electric y H. J. Heinz compiten empleando estrategias del liderazgo en costos. Aprendieron a administrar muchas actividades para lograr costos bajos; este conocimiento lo transfieren después a actividades similares aunque independientes en varias unidades de negocios.

Interrelaciones de los competidores. Esta tercera forma de interrelación nace de la existencia de rivales que compiten de forma real o potencial con una compañía en más de una industria. Estos competidores *multiproductos* son los que integran las industrias. Aunque las interrelaciones entre ellos ocurran sin la presencia de las tangibles o intangibles y viceversa, a menudo coexisten porque estas sientan las bases de la diversificación. Por tanto, los rivales en una industria a menudo se expanden en la misma dirección.

Las interrelaciones de los competidores hacen que sea muy importante descubrir y aprovechar los dos tipos anteriores. Un competidor multipunto puede obligar a una compañía a igualar una interrelación, pues de lo contrario enfrentaría una desventaja competitiva. Los competidores multiproductos tienen una serie afín aunque diferente de unidades de negocios vinculadas por distintas interrelaciones, lo cual dificulta igualar estas últimas.

Como ya se señaló, los tres tipos de interrelación pueden darse al mismo tiempo. Las tangibles que incluyen algunas actividades de valor se complementan con las intangibles en otras. Las actividades compartidas por dos unidades de negocios mejoran con los conocimientos prácticos conseguidos en actividades semejantes de otras unidades de negocios. Unas y otras están presentes cuando hay competidores multiproductos. No obstante, cada tipo de interrelaciones produce una ventaja competitiva de manera distinta.

Así pues, la sinergia no es una idea sino tres, por lo que no debe sorprendernos que su significado haya sido vago. La sinergia suele definirse en términos que resaltan las interrelaciones intangibles, como la transferencia de habilidades o conocimientos especializados de carácter administrativo de una unidad de negocios a otra. Es quizá la modalidad más efímera, y su capacidad de crear ventaja competitiva es incierta aunque importante. De ahí que a tantas compañías les sea difícil comprender en la práctica los frutos de la sinergia.

En este capítulo se explican las tres clases de interrelación. Las tangibles y las competitivas tienen el nexo más decisivo con la ventaja competitiva y son más fáciles de instaurar. Las intangibles se ven agobiadas con fallas y a menudo resulta difícil constituirlas, pero aun así representan una poderosa fuente de ventaja competitiva en algunas industrias.[6]

Interrelaciones tangibles

La cadena de valor es el punto de partida para analizar este tipo de interrelación. Una unidad de negocios puede compartir cualquier actividad de valor con otra unidad de la organización,

entre ellas las actividades primarias y de apoyo. Por ejemplo, Procter & Gamble disfruta las interrelaciones existentes entre su negocio de pañales desechables y el de toallas de papel. Ciertas materias primas se compran y manejan de manera conjunta, se comparte el desarrollo tecnológico de productos y procesos, una fuerza común de ventas promueve ambos productos en los supermercados y ambos se envían a los clientes a través de un mismo sistema de distribución física. Las interrelaciones se muestran de manera gráfica en la figura 9-1. Como se aprecia en este ejemplo, las interrelaciones tangibles entre dos unidades de negocios llegan a afectar una o varias actividades de valor. Sin embargo, cuando dos unidades de negocios comparten la mayoría de ellas, no constituyen unidades con diferencias estratégicas, sino de hecho, una sola.

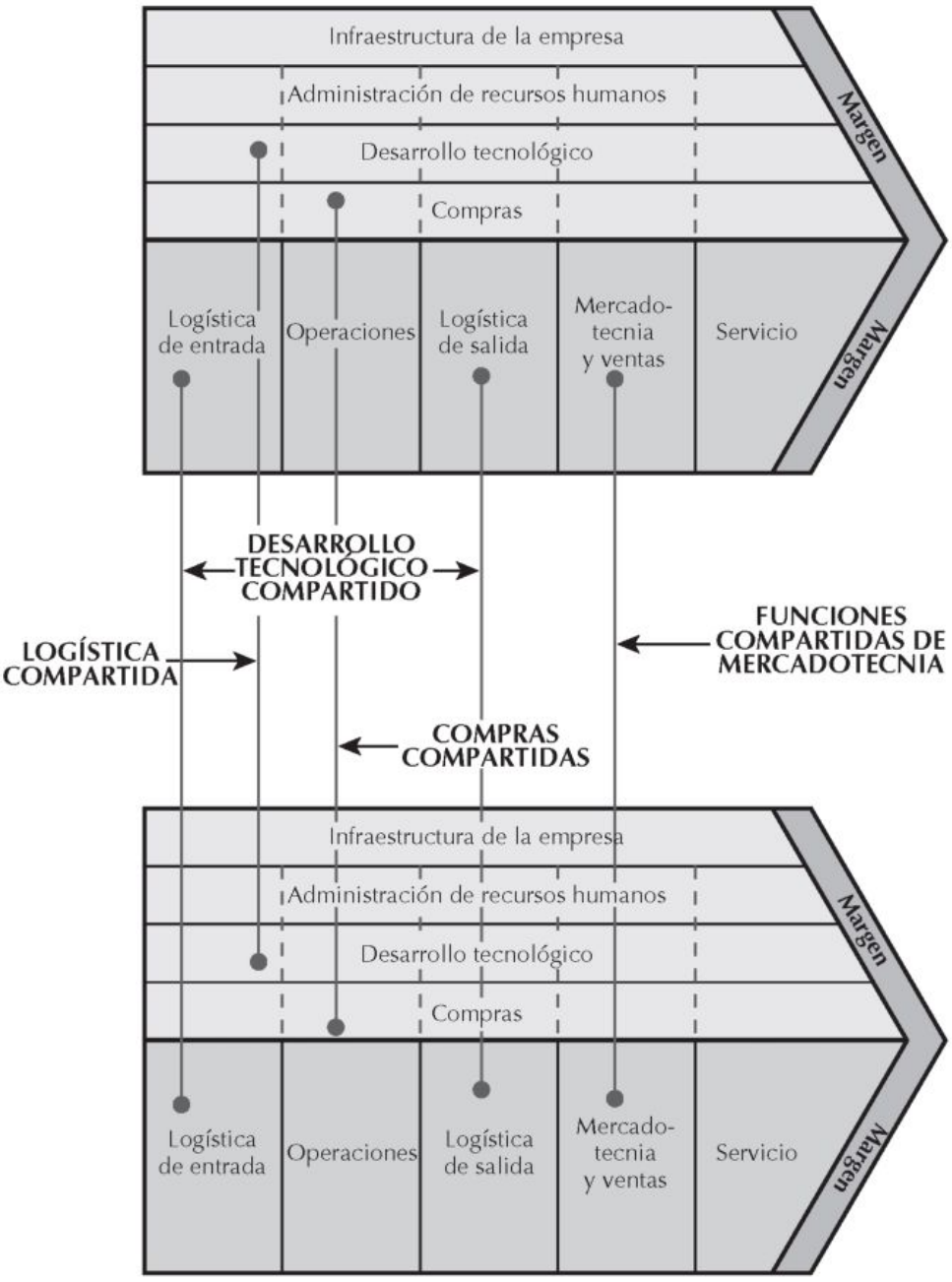


Figura 9-1. Interrelaciones representativas entre las cadenas de valor de los productos de papel

Compartir una actividad crea una ventaja competitiva sustentable si la ventaja de compartir supera el costo y si a los rivales les es difícil imitar esta táctica. Se logra una ventaja competitiva cuando compartir aminora el costo o aumenta la diferenciación. Sin embargo, siempre existen algunos costos que abarcan desde el de coordinar las unidades de negocios hasta la necesidad de modificar las estrategias de ellas para facilitar el hecho de compartir.

El compartir y la ventaja competitiva

Al compartir una actividad de valor se obtendrá una considerable ventaja competitiva si se incluye una actividad que represente parte significativa de los costos de operación o de los activos (esto se llama *gran actividad de valor*) y si reduce el costo de efectuarla. Además, el hecho de compartir mejora de manera notable la diferenciación si supone una actividad importante para la diferenciación, aumenta la singularidad de la actividad o aminora el costo de ser especial. En conclusión, se logra una ventaja competitiva cuando influye en los factores de la posición en costos o la diferenciación mencionada en los capítulos 3 y 4.

El compartir y el costo

El hecho de compartir afectará a la posición global en costos solo si las actividades de valor afectadas constituyen una parte significativa de los gastos de operación o de los activos. En el ejemplo de Procter & Gamble, las actividades compartidas representan más de 50% de los ingresos. No siempre se reducen

los costos con el hecho de compartir, salvo que otros factores de los costos de una actividad se vean afectados de manera favorable. Este efecto positivo se logra si el *costo de un valor de actividad es impulsado por las economías de escala, por el aprendizaje o por el patrón de uso de la capacidad*.[7] Cuando este depende de un valor acumulativo, aumenta la escala de una actividad y la rapidez del aprendizaje.[8] Asimismo, el patrón de uso de la capacidad de una actividad mejora si las unidades de negocios en cuestión utilizan la actividad en diversos momentos. Por ejemplo, una fuerza de ventas o un sistema logístico que se usen mucho solo durante una parte del año atendiendo una unidad de negocios podrán ser empleados por otra en otros periodos. Los tres beneficios de compartir la posición en costos pueden conseguirse al mismo tiempo.[9]

Así pues, compartir actividades entre las unidades de negocios *puede sustituir la participación de mercado* en cualquier unidad de negocios. La firma que consiga hacerlo en las actividades de escala o sensibles al aprendizaje entre varias unidades quizá logre neutralizar la ventaja en costos de una compañía con una gran participación que compita con una unidad de negocios. El hecho de compartir no equivale a ciencia cierta a acrecentar la participación en una unidad de negocios, pues la actividad compartida supone a menudo mayor *complejidad* que la actividad correspondiente de escala que atiende una unidad de negocios. La complejidad de un sistema logístico común que contiene 10 tipos de productos aumenta de manera exponencial en comparación con uno que maneja solo cinco. La complejidad adicional es el costo de compartir.

El hecho de compartir tiende a elevar los costos cuando la escala, el aprendizaje o el patrón de uso no son importantes factores del costo. Las compañías a menudo se equivocan al buscar esta estrategia solo por el exceso de capacidad en una actividad. Si no se obtienen ventajas de escala ni de aprendizaje, y si tampoco se mejora el patrón de uso a largo plazo, los costos significarán por lo común que el compartir se cree una desventaja. Entonces la solución correcta consistiría en reducir la capacidad de la actividad en vez de compartirla.

La figura 9-2 muestra cómo los principios anteriores sirven para resaltar las actividades donde el compartir es importante para la posición en costos. Las interrelaciones referentes a las actividades de valor en el cuadrante de la parte superior derecha del diagrama tienen mayor importancia debido a sus costos elevados y a su sensibilidad a la escala, al aprendizaje o al uso. Las del cuadrante de la parte superior izquierda no son importantes en este momento porque el costo no disminuirá al compartir, aunque las actividades de valor representen una parte considerable de los costos o activos. Sin embargo, los cambios tecnológicos en la ejecución de dichas actividades hacen que las

interrelaciones sean decisivas, y su costo se vuelve más sensible a la escala, al aprendizaje o al uso.

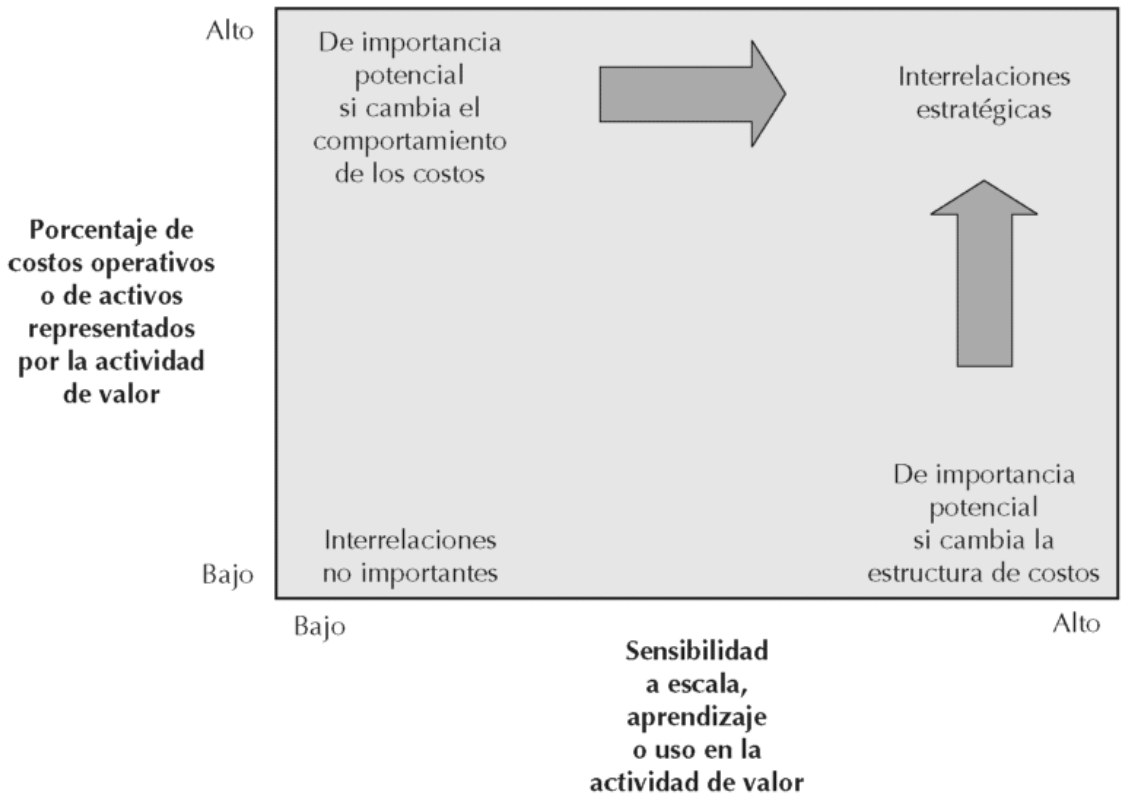

Alto
De importancia potencial si cambia el comportamiento de los costos
Interrelaciones estratégicas
Porcentaje de costos operativos o de activos representados por la actividad de valor
De importancia potencial si cambia la estructura de costos
Interrelaciones no importantes
Bajo
Bajo
Alto
Sensibilidad a escala, aprendizaje o uso en la actividad de valor

Figura 9-2. Actividades compartidas de valor y la posición en costos

Hay un ejemplo en la tecnología del procesamiento de pedidos: la transición de los sistemas manuales a las computadoras en línea comienza a crear ventajas considerables en muchas industrias al compartir el procesamiento en líneas de productos afines. Las interrelaciones concernientes a las actividades de valor en el cuadrante inferior derecho adquieren importancia para la posición en costos si los cambios de la estructura de costos incrementan el porcentaje de operación de estos o de los activos que representan. Así, el costo creciente del capital de una planta y la infraestructura de soporte mejorarán la ventaja potencial de compartir las instalaciones.

El compartir y la diferenciación

El hecho de compartir afecta a la diferenciación en dos formas. La mejora aumentando la singularidad de una actividad o reduciendo su costo. En el capítulo 4 se explicó cómo muchas actividades inciden en el valor del cliente y, por ello, en la diferenciación. El hecho de compartir será decisivo para la diferenciación si influye en las actividades de valor más importantes para el valor real o el de las señales. Así, en la industria de aparatos electrónicos para el consumidor, compartir el desarrollo de productos es importante para la diferenciación porque esta se ve bastante afectada por el diseño del producto. También lo será cuando aminore el costo de los tipos de diferenciación que son caros, como una extensa red de ventas y de mantenimiento (p. ej., los productos para oficina de IBM).

El hecho de compartir hace más especial una actividad de manera directa y mediante su impacto en otros factores de la singularidad. Esta mejora en forma directa si la actividad en cuestión es más valiosa para los compradores porque se relaciona con más de una unidad de negocios. Así, la venta de varios productos a través de la misma fuerza de ventas resulta más cómoda para el cliente o da cabida a las ventajas que el empaquetamiento tiene para la diferenciación (capítulo 12). Por ejemplo, en las telecomunicaciones los clientes quieren soluciones de sistemas y la responsabilidad de un proveedor. Por su parte, el desarrollo conjunto de un producto crea mayor compatibilidad entre productos afines. El compartir a veces mejora la singularidad de manera indirecta al aumentar la escala o la rapidez del aprendizaje en una actividad. Como se señaló en el capítulo 4, la escala y el aprendizaje permiten realizar una actividad de un modo original.

Asimismo, compartir reduce el costo de la diferenciación, impactando en los factores de la diferenciación de actividades. Así, al compartir el desarrollo de producto entre varias unidades se aminora el costo de los cambios rápidos del modelo si se toman en cuenta las economías de escala; las compras conjuntas disminuyen el costo de comprar ingredientes o componentes de gran calidad. Sin embargo, la complejidad adicional de una actividad común es un costo de compartir que es preciso comparar con los beneficios de la diferenciación.

Las ventajas de compartir y la posición de la unidad de negocios

Compartir una actividad rara vez originará un mejoramiento igual en el costo o en la diferenciación de las unidades de negocios en

cuestión. Las diferencias de las escalas de las unidades de negocios no son una razón importante. Una unidad que utilice gran cantidad de un componente quizá no obtenga una ventaja considerable al compartir su fabricación con otra que use un pequeño volumen de este. No obstante, el usuario más pequeño logrará mejorar de modo extraordinario su posición en costos al obtener los beneficios de escala de la otra unidad. Las ventajas también le permitirán mejorar en gran medida su posición en el mercado. Dadas tales asimetrías, no sorprende que a las grandes unidades de negocios les entusiasmen poco las interrelaciones con otras más pequeñas.[10]

Los beneficios del compartir no son iguales debido a las diferencias de estructura de las industrias donde compiten las unidades de negocios. Una ligera mejoría de la posición en costos es muy importante en una industria de bienes de consumo, pero lo es menos en otra donde la diferenciación de productos es considerable y las compañías compiten en calidad y servicio. La trascendencia de la interrelación depende asimismo de las estrategias de las unidades de negocios. La interrelación crea una singularidad bastante útil para la unidad de negocios, pero no tanto para otra. Así pues, rara vez todas las que intervienen en esta también la juzgarán ventajosa. Esto tiene implicaciones importantes para la estrategia horizontal y para la capacidad de los altos directivos de persuadirlas a fin de buscar las interrelaciones.

Los costos de compartir

Las interrelaciones siempre suponen un costo porque exigen que las unidades de negocios modifiquen su comportamiento de alguna manera. Los costos de compartir una actividad de valor se dividen en tres tipos:

- ❖ costo de la coordinación,
- ❖ costo del compromiso,
- ❖ costo de la inflexibilidad.

El costo de la coordinación es, en cierto sentido, fácil de entender. Las unidades de negocios deben coordinarse en áreas como programación, establecimiento de prioridades y solución de problemas a fin de compartir una actividad. La coordinación

entraña costos de tiempo, personal y, quizá, de dinero. Estos costos diferirán bastante con cada modalidad de compartir. Así, una fuerza común de ventas requiere coordinación continua, mientras que las compras conjuntas tal vez no requieran más que una comunicación periódica para calcular la cantidad de los insumos que cada unidad requerirá por periodo. Las unidades tendrán una perspectiva propia acerca del costo de la coordinación. A menudo las unidades pequeñas consideran que son altos y que implican una lucha continua por las propiedades, además del riesgo de ser sometidas por las unidades grandes. Las que no administran la actividad compartida o están situadas lejos de esta tenderán a temer que no se salvaguarden sus intereses.[11]

En el costo de la coordinación influirá la mayor complejidad de la actividad antes mencionada. La complejidad adicional variará según la actividad concreta. Por ejemplo, compartir un sistema computarizado de recepción de pedidos entre las unidades de negocios aumentará poco la complejidad; no así tratándose de un sistema logístico que comparten dos unidades con extensas líneas de productos. A veces la mayor complejidad de la actividad anula las economías de escala o reduce la rapidez del aprendizaje más que en el caso de una actividad que atiende a una unidad de negocios. Así, el hecho de compartir aumenta la escala o el aprendizaje al mismo tiempo que modifica la relación entre esas dos variables y el costo. Esto es importante porque el cambio de la escala o de la sensibilidad al aprendizaje en una actividad beneficia o perjudica la posición en costos según las circunstancias. En general, la computarización reduce el costo de la complejidad del compartir. Esa es una de las razones por las que las interrelaciones han cobrado mayor importancia.

Un segundo costo, a menudo más importante, de compartir es el *costo del compromiso.* Para compartir una actividad hay que efectuarla de una manera uniforme, y quizá no sea óptima para ninguna de las dos unidades de negocios. Por ejemplo, en el caso de la fuerza de ventas, el vendedor prestará menos atención al producto de las unidades y conocerá menos de él que un vendedor dedicado. Asimismo, en el caso de la fabricación de un componente, su diseño no podrá igualar con exactitud las necesidades de una unidad de negocios porque al mismo tiempo debe satisfacer las de la otra. El costo del compromiso puede incluir no solo los de la actividad común de valor, sino también los de otras relacionadas. Así, el compartir la fuerza de ventas a veces reduce la disponibilidad del personal encargado de realizar funciones menores de mantenimiento, aumentando así la necesidad de técnicos de mantenimiento. Por ello, las decisiones políticas que facilitan el hecho de compartir pueden influir de manera negativa en el costo o en la diferenciación de una o varias de las unidades de negocios en cuestión.

Las unidades casi siempre deben aceptar un compromiso en la satisfacción de sus necesidades para compartir una actividad. El costo de ello puede ser pequeño o muy grande como para anular el valor de compartir. Por ejemplo, el intento de compartir un sistema logístico entre unidades de negocios que producen bienes de diferente tamaño, peso, frecuencia de entrega y sensibilidad al precio de entrega origina un sistema logístico tan inadecuado a las necesidades de la unidad de negocios que se nulifican los ahorros del compartir. En cambio, el compromiso es insignificante o inexistente cuando se trata de un nombre de marca o de la compra de bienes de consumo.

Según la unidad de negocios, existen diferencias en el costo del compromiso para compartir una actividad. Así, la que tenga un producto difícil de vender quizás acepte el mayor compromiso al contratar una fuerza de ventas compartidas. Otro motivo de la diferencia del costo se debe a que, por la estrategia, la actividad de valor desempeña una función diferente al de otra en una unidad de negocios. El compromiso en la adquisición conjunta de leche o mantequilla de un grado común es más importante en una unidad de negocios de un fabricante de alimentos con una estrategia orientada a la calidad que para quien trate de producir a bajo costo si el grado común no es de alta calidad.

El costo del compromiso requerido para alcanzar una interrelación es mucho menor cuando las estrategias de las unidades de negocios coinciden en la función de la actividad común. Con frecuencia esa coincidencia exige poco o nulo sacrificio por parte de las unidades de negocios afectadas *si su orientación estratégica se coordina con el tiempo*. Por ejemplo, un componente puede ser bastante eficaz en los productos de dos unidades de negocios si ambas los diseñan teniendo presente el componente. En cambio, cuando a sus grupos de diseño se les permite trabajar de modo independiente, habrá muchas probabilidades de que el componente común no satisfaga las necesidades de ninguno de ellos. Rara vez se logra de manera espontánea uniformar las estrategias de las unidades para facilitar el compartir. Un ejemplo de las oportunidades de compartir el costo del compromiso y de sus gastos indirectos que vale la pena examinar es el del exitoso producto de General Foods: Pudding Pops. Fue diseñado para derretirse a temperaturas más altas que el helado de crema, a fin de compartir la distribución con las verduras congeladas Bird Eye de la empresa. Las comidas congeladas se transportan a -17 °C y el helado de crema a -29 °C, pues de lo contrario se formarían cristales de hielo. Pero aunque los beneficios de una logística común eran evidentes, el compartirla acarreó consecuencias imprevistas en otras partes de la cadena de valor. A menudo se

olvidaban los Pudding Pops, pues los gerentes de alimentos congelados de supermercados debían ordenarlos junto con las verduras y no con otros artículos novedosos que se exhibían en congeladores. Como se aprecia en este ejemplo, los beneficios y costos de una interrelación se examinan *a lo largo de toda la cadena de valor* y no solo en la actividad común.

Con mucha frecuencia el costo del compromiso disminuye si la actividad *está destinada a compartirse* y no si las actividades antes separadas solo se combinan, tampoco si una actividad diseñada para atender una unidad de negocios solo atiende a otra sin modificar los procedimientos ni la tecnología. Este punto lo ponen de relieve diversos acontecimientos en los servicios financieros. Ha resultado difícil fusionar los sistemas de cómputo que al principio se diseñaron para productos financieros independientes, aunque sería eficaz un sistema para procesar muchos productos. El intento de vender seguros y otros productos financieros mediante un sistema de distribución destinado a la venta de acciones y valores tampoco ha dado buenos resultados, ocasionando más bien problemas organizacionales. No obstante, empieza a surgir una nueva concepción de la oficina de corretaje que combina a los corredores, al personal de servicio al cliente que resuelve los problemas sencillos y selecciona a los clientes, y a los especialistas que venden otros productos financieros junto con un nuevo sistema de información común. En consecuencia, tiende a disminuir de manera considerable el costo del compromiso al compartir la distribución.

El tercer costo del compartir es el de la *inflexibilidad.* Esta adopta dos formas: 1) dificultad potencial al responder a las tácticas competitivas y 2) barreras contra la salida. El compartir dificulta los esfuerzos por reaccionar pronto ante los competidores porque intentar contrarrestar una amenaza en una unidad de negocios que deteriora o disminuye el valor de la interrelación en las unidades hermanas. Además, eleva las barreras contra la salida. Cuando una unidad de negocios se deja sin una ventaja competitiva, quizá se perjudique a otras que comparten una actividad con ella.[12] A diferencia de otros costos, el de la inflexibilidad no es un costo constante sino potencial en caso de un incremento en la necesidad de flexibilidad. El costo de la inflexibilidad dependerá de la probabilidad de que haya que responder o salir.

La obtención de la interrelación supone algunos costos de coordinación, compromiso o inflexibilidad. Esos costos, más que nada el compromiso necesario para la interrelación, serán motivo de preocupación por parte de las unidades de negocios cuando se discuta la posibilidad de compartir. Serán mucho más evidentes que las ventajas de la interrelación que parezcan teóricas o hipotéticas. Las unidades de negocios tenderán a ver la posible interrelación a la luz de su estrategia actual más que ponderar su costo si la modifican para reducir al mínimo los costos de compartir. Por último, el valor de la interrelación a menudo queda opacado por los problemas organizacionales que entraña el compartir, entre ellos los relativos al territorio y a la autonomía que se examinan en el capítulo 11. Así pues, a veces las unidades de negocios se oponen a las interrelaciones que les procuran una clara ventaja competitiva.

Las ventajas de compartir una actividad deben compararse con el costo de la coordinación, el compromiso y la inflexibilidad para calcular la ventaja competitiva *neta.* La evaluación de la ventaja competitiva proveniente de una interrelación se realiza por separado con cada unidad de negocios. El valor de una interrelación para la firma en su conjunto es la suma de las ventajas netas de las unidades afectadas. La ventaja competitiva neta de compartir una actividad casi siempre variará según la unidad de negocios. En algunos casos, el valor neto de la interrelación hasta puede ser *negativo* desde el punto de vista de la unidad a causa del compromiso requerido, pero lo compensará con creces el valor de otras unidades de negocios. Por esa razón —y por los prejuicios naturales que acompañan las interrelaciones antes mencionadas—, las unidades de negocios no siempre aceptan crear interrelaciones que beneficiarán a la compañía en general. Las interrelaciones *solo* ocurrirán en tales circunstancias cuando se cuente con una estrategia horizontal explícita.

Aunque el compartir siempre entraña costos, en muchos sectores industriales entran en juego fuerzas que los reducen. Las nuevas tecnologías descritas antes empiezan a aminorar los de la coordinación, el compromiso y, en menor medida, la inflexibilidad. La coordinación se facilita debido a sistemas de información y comunicación más eficaces. Los sistemas de cómputo e información baratos hacen flexibles las actividades de valor o la capacidad técnica de reducir al mínimo el costo del compromiso. Las máquinas y los robots programables se adaptan a las necesidades de las unidades de negocios que los comparten. Muchas empresas empiezan a percibir estas posibilidades de abatir el costo del compartir, pero siguen basando la evaluación de las interrelaciones en métodos obsoletos.

La dificultad de igualar

La sustentabilidad de la ventaja competitiva de una interrelación dependerá de cuán difícil les sea a los rivales igualarla; quienes tendrán dos opciones fundamentales para hacerlo: 1) reproducir la interrelación, o 2) contrarrestarla con otros medios, como conquistar una participación en la unidad de negocios afectada o aprovechar otra interrelación. La facilidad de hacer lo primero dependerá de que estén en el mismo grupo de industrias relacionadas. Las interrelaciones más valiosas desde el punto de vista estratégico son las referentes a industrias donde los rivales están ausentes y cuyas barreras contra el ingreso son altas. Por ejemplo, la ventaja de Procter & Gamble proveniente de las interrelaciones entre sus unidades de negocios de pañales desechables y toallas de papel es tan sustentable porque las enormes barreras contra el ingreso les impiden a los rivales de las toallas entrar en el negocio de los pañales desechables. Un rival puede tener costos más altos o más bajos de coordinación y de compromiso que la compañía en la creación de interrelaciones; esto depende de las estrategias y de las circunstancias de sus unidades de negocios. Por tanto, en condiciones análogas le conviene generar las interrelaciones de manera más agresiva que sus rivales, ya que a estos les será más difícil igualarlas debido a los costos de la coordinación y del compromiso.

La capacidad de los competidores para contrarrestar una interrelación se basa en que encuentren otra forma de mejorar la posición en la unidad de negocios, cambiando la estrategia o buscando otras interrelaciones.[13] Dado que casi cualquier actividad de valor puede compartirse, tal vez logren crear una entre otros grupos de unidades de negocios o distribuir distintas actividades en el mismo grupo de negocios. Si una compañía consigue mediante una interrelación que el competidor responda con otras interrelaciones, estará expuesta a que el resultado final deteriore su relativa posición.

He aquí una última consideración al evaluar la dificultad de igualar una interrelación: es preciso determinar si un competidor consigue los mismos beneficios mediante una coalición o un contrato a largo plazo. En ocasiones una compañía logra los beneficios de compartir a través de una empresa conjunta, u otro tipo de alianza, sin que incursione en otra industria. Aunque este tipo de coaliciones es difícil, siempre deben tenerse en cuenta al juzgar el valor de una interrelación y la forma de obtenerla.

Cómo identificar las interrelaciones tangibles

Un punto de partida útil para facilitar el descubrimiento de las interrelaciones tangibles presentes en una empresa consiste en clasificar todas las modalidades de compartir que ocurren en la práctica, lo mismo que las formas alternas en que crean la ventaja competitiva. La figura 9-3 divide las modalidades en cinco categorías: 1) producción, 2) mercado, 3) compras, 4) tecnología e 5) infraestructura. La administración compartida de recursos humanos se incluye como parte de la infraestructura común. Conviene separar estas categorías porque originan diversos problemas. En última instancia, las interrelaciones nacen de

varios tipos de aspectos comunes entre las industrias: compradores, canales o procesos de producción comunes. Dichos aspectos definen las interrelaciones potenciales; los beneficios y costos antes descritos son cruciales para que las interrelaciones generen una ventaja competitiva. En la tabla 9-1 se muestran las fuentes de cada categoría de interrelación y las modalidades posibles de compartir para aprovecharla.

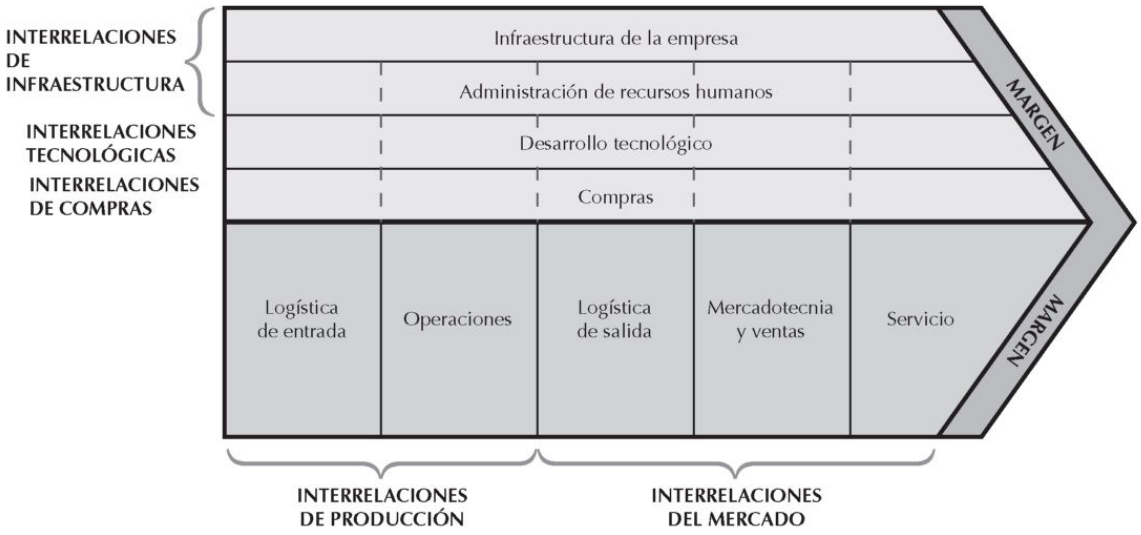


Figura 9-3. Categorías de interrelaciones tangibles

Interrelaciones del mercado

Consisten en compartir las actividades primarias de valor con las que se llega al cliente y se interactúa con él, desde la logística de salida hasta el mantenimiento. Cuando las unidades de negocios solo tienen en común la ubicación geográfica de sus prospectos, el hecho de compartir suele limitarse a los sistemas de distribución, al procesamiento de pedidos y, si los productos tienen necesidades similares, al mantenimiento y a las ventas. Se presentan oportunidades más atractivas cuando comparten clientes, canales o ambos. Si estos son los mismos, la complejidad del sistema de distribución física o el del procesamiento de pedidos entre las unidades de negocios para compartirla será menor, así como los costos. Además, los clientes o canales comunes generan muchas otras modalidades de compartir que se indican en la tabla 9-1.

Las sutilezas en la identificación de las posibles interrelaciones de mercado nacen de la tendencia de una visión demasiado amplia del cliente o el canal. Por ejemplo, a las compañías petroleras se les vende una extensa gama de productos y servicios: equipo para perforación, de refinería y de transporte; por ejemplo, buques o camiones-tanque. Por tanto, las unidades de negocios de varias industrias podrían señalarlas como clientes comunes. Sin embargo, los productos se venden a varias partes de las compañías petroleras que a menudo tienen poco contacto entre sí. Incluso dentro de una categoría de productos como el equipo de perforación, el que se usa en la explicación no suele venderse en las mismas unidades en que se vende el de producción. Hasta cuando la misma unidad efectúa la compra, los individuos que toman la decisión o que influyen en el decisor no serán los mismos en varias piezas del equipo. Los ingenieros tal vez se encarguen de escoger parte del equipo de alta tecnología, como los aparatos para prevenir explosiones, mientras que los

agentes de compras escogerán productos más estándar, como los tubos.

Otro ejemplo de una idea demasiado genérica del comprador se observa en la experiencia de los servicios financieros. El cliente tradicional de acciones y valores no se parece al comprador característico de seguros de vida. Ambos se distinguen del típico comprador de futuros. Tales diferencias nulifican los esfuerzos simplistas de lograr interrelaciones de mercado en los servicios financieros. Las oportunidades de explorar las interrelaciones de mercado entre unidades de negocios se dan solo cuando los decisores de los productos son los mismos o tienen contacto entre sí.

Tabla 9-1. Posibles fuentes de interrelaciones

INTERRELACIONES DE COMPRAS		INTERRELACIONES TECNOLÓGICAS		INTERRELACIONES DE INFRAESTRUCTURA	
FUENTE DE INTERRELACIÓN	POSIBLES FORMAS DE COMPARTIR	FUENTE DE INTERRELACIÓN	POSIBLES FORMAS DE COMPARTIR	FUENTE DE INTERRELACIÓN	POSIBLES FORMAS DE COMPARTIR
Insumos comprados comunes	Compra conjunta	Tecnología común de productos Proceso tecnológico común	Desarrollo tecnológico conjunto	Necesidades comunes de infraestructura de la compañía	Obtención compartida de capital (financiamiento)
		Tecnología común en otras actividades de valor Un producto incorporado en otro Interfaz entre productos	Diseño conjunto de interfaz	Capital común	Uso compartido de efectivo Contabilidad compartida Departamento legal compartido Relaciones gubernamentales compartidas Contratación y capacitación compartidas Otras actividades compartidas de infraestructura (continúa)

Tabla 9-1. *Continúa*

INTERRELACIONES DE PRODUCCIÓN		INTERRELACIONES DE MERCADO	
FUENTE DE INTERRELACIÓN	**POSIBLES FORMAS DE COMPARTIR**	**FUENTE DE INTERRELACIÓN**	**POSIBLES FORMAS DE COMPARTIR**
Ubicación común de materias primas	Logística compartida de entrada	Comprador común	Nombre compartido de marca
Proceso idéntico o similar de fabricación	Fabricación compartida de componentes	Canal común	Venta cruzada de productos
Proceso idéntico o similar de ensamblado	Instalaciones compartidas de ensamblado	Mercado geográfico común	Venta empaquetada o en paquete
Métodos idénticos o similares de pruebas y control de calidad	Instalaciones compartidas de pruebas y control de calidad		Subsidio cruzado de productos complementarios
Necesidades comunes de soporte a la planta	Actividades indirectas compartidas de la planta		Departamento compartido de mercadotecnia
	Infraestructura compartida del sitio		Fuerza de venta compartida Red compartida de servicio y reparación Sistema compartido de procesamiento de pedidos Sistema compartido de distribución física Organización compartida de financiamiento al cliente o distribuidor

Los mismos problemas surgen al momento de descubrir canales comunes. Aunque dos productos podrían venderse a través de tiendas departamentales, habrá pocas interrelaciones de canales si uno se vende en tiendas departamentales de descuento y el otro en tiendas departamentales tan exclusivas como Lord & Taylor y Neiman-Marcus. A menudo hay ejecutivos de compras encargados de diversas clases de productos en el mismo canal. Así, en las cadenas de supermercados, los alimentos congelados suelen ser adquiridos por un ejecutivo y las carnes por otro, pese a que ambos son productos alimenticios. Sin embargo, aunque se trate de decisores distintos, existen oportunidades de compartir sistemas logísticos y de procesamiento de pedidos en clientes y canales comunes.

El que los productos vendidos a un cliente común sean sustitutos o complementos incide en la ventaja de compartir actividades relacionadas con el mercado. La mercadotecnia compartida aporta una ventaja menor de costo cuando se trata de sustitutos porque el cliente comprará uno de ellos, pero no los dos. No obstante, ofrecer reemplazos disminuye el riesgo de la sustitución porque las pérdidas en un producto se compensan con las ventas de otro (capítulo 8). La mercadotecnia conjunta de sustitutos mejora la diferenciación de la firma.

Cuando las unidades de negocios venden productos complementarios a clientes comunes, la ventaja de compartir suele ser mayor si los productos no están relacionados o si se trata de sustitutos. Los productos complementarios tienen una demanda correlacionada que facilita utilizar de manera eficiente las actividades de valor compartidas y otras prácticas como las marcas comunes, la publicidad conjunta y el empaquetamiento. En el capítulo 12 se exponen por separado los problemas estratégicos planteados por los productos complementarios, un subconjunto de las interrelaciones de mercado.

En la tabla 9-2 se incluyen las ventajas competitivas de las modalidades importantes de las interrelaciones de mercado y las fuentes más probables del compromiso. Las actividades indirectas, como la investigación de mercado, la administración de la fuerza de ventas y la creación de publicidad (las ilustraciones y el diseño, por ejemplo), se comparten con mayor facilidad que las actividades directas por requerir costos de compromiso más bajos.[14] Los beneficios de las interrelaciones de mercado mejoran a menudo con los cambios de estrategia de las unidades de negocios que reducen dichos costos. Por ejemplo, es fácil compartir al estandarizar los métodos de la fuerza de ventas, al reposicionar las marcas para hacer más compatible su imagen o al estandarizar las normas de entrega o las condiciones de pago.

Tabla 9-2. Determinantes de la ventaja competitiva neta proveniente de las interrelaciones de mercado

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Nombre compartido de marca	Reducción de los costos de publicidad Reforzamiento de imágenes y prestigio del producto	Las imágenes del producto son incompatibles o contradictorias El cliente no quiere comprarle demasiado a una compañía Dilución del prestigio si un producto es inferior
Publicidad compartida	Reducción de los costos de publicidad Mayor apalancamiento en la compra de espacio publicitario	Los medios o mensajes adecuados son diferentes La eficacia de la publicidad disminuye con productos múltiples
Promoción compartida	Reducción de los costos de promoción mediante cupones compartidos o cruzados	Difieren los tipos y momentos adecuados de la promoción
Venta cruzada de productos a los clientes comunes	Reducción del costo de localizar nuevos clientes Reducción del costo de venta	Las imágenes del producto son incompatibles o antagónicas El cliente no quiere comprarle demasiado a una compañía
Precios interrelacionados de productos complementarios	Vea el capítulo 12	Vea el capítulo 12
Venta en paquete	Vea el capítulo 12	Vea el capítulo 12
Departamento compartido de mercadotecnia	Reducción del costo de la investigación de mercado Reducción de los gastos generales de mercadotecnia	El posicionamiento de los productos es distinto o incompatible El comportamiento de los compradores no es el mismo
Canales compartidos	Aumento del poder negociador con los canales con que se logra mejorar el servicio, el lugar en los estantes, el mantenimiento, la reparación y el soporte, o los márgenes de utilidad del canal La compra en un solo lugar mejora la diferenciación Reducción del costo del soporte de la infraestructura del canal	El canal obtiene demasiado poder negociador con la compañía El canal no está dispuesto a que una sola compañía absorba la parte principal de sus ventas El uso de un canal compartido erosionará el soporte de los restantes

Tabla 9-2. *Continúa*

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Fuerza u oficina compartidas de ventas	Reducción de los costos de ventas o los de la infraestructura de la fuerza de ventas Vendedores de mejor calidad Con más productos que vender mejora el acceso al cliente o su comodidad Mejor uso de la fuerza de ventas si el patrón de uso no es el mismo	Distinto comportamiento de compra del cliente El cliente no quiere comprar grandes cantidades a un solo vendedor Al vendedor no se le permite suficiente tiempo con el prospecto para presentar de manera eficaz varios productos Un tipo distinto de vendedor es más eficiente Algunos productos reciben más atención que otros
Red compartida de servicios	Reducción de los costos de servicio de mantenimiento Servicio más complejo o adecuado a causa de una mejor tecnología o ubicaciones más densas de servicio Mejor uso de la capacidad si la demanda de servicio muestra correlación inversa	Se requieren diferencias en el equipo o en el conocimiento para efectuar las reparaciones rutinarias Diferencias en la necesidad de puntualidad en las llamadas de servicio Distintos grados en que el cliente efectúa el servicio de manera interna
Procesamiento compartido de pedidos	Reducción de costo del procesamiento de pedidos Reducción del costo de contratar una tecnología perfeccionada que mejore la sensibilidad o la información acerca de la facturación Mejor uso de la capacidad si los flujos de los pedidos están correlacionados a la inversa La compra en un solo lugar mejora la diferenciación del cliente	Diferencias en la forma y en la composición de los pedidos comunes Diferencias en los ciclos de pedidos que originan necesidades incompatibles del procesamiento de pedidos

Interrelaciones de la producción

Consisten en compartir las actividades ascendentes de valor: la logística de entrada, la fabricación de componentes, el ensamblaje, las pruebas y las funciones indirectas como mantenimiento e infraestructura del sitio. Todas estas modalidades requieren que las actividades se localicen juntas. Para ello habrá que realizar un costo de compromiso si los proveedores o compradores de las unidades de negocios comparten las actividades que están situadas en varios lugares, pues el flete de entrada o salida quizá haya aumentado. Las compras compartidas no son iguales a las interrelaciones de producción, puesto que no se recurre a la fusión de instalaciones. Los insumos se obtienen desde el centro, pero los proveedores los envían a sitios bastante dispersos.

Las interrelaciones de la producción serán ilusorias cuando las actividades similares de valor se examinen con mayor detenimiento. Por ejemplo, aunque las máquinas sean genéricas y parecidas, un proceso de manufactura de un producto exige diversas tolerancias de la máquina; asimismo, los tamaños de los lotes o la duración de una serie de producción son diferentes. Al igual que las interrelaciones de mercado, las actividades indirectas ofrecen oportunidades bastante atractivas para compartir por ser bajos los costos del compromiso. Por ejemplo, actividades como las operaciones de construcción, el mantenimiento, la infraestructura del sitio y los laboratorios de prueba pueden compartirse aunque los procesos de manufactura sean diferentes.

La tabla 9-3 muestra las ventajas competitivas de algunos tipos importantes de interrelaciones de producción. El equilibrio dependerá de las estrategias de las unidades de negocios en

cuestión. Por ejemplo, dos unidades con estrategias de diferenciación tendrán más necesidades semejantes en la especificación de componentes, en las tolerancias de producción y las normas de pruebas que si una unidad busca el liderazgo en costo y otra ofrece un producto caro.

Interrelaciones de compras

Consisten en compartir la adquisición de insumos comunes. Con frecuencia estos se hallan en firmas diversificadas, más que nada cuando no se limitan a las materias primas ni a partes del equipo de capital. Cada día los proveedores están más dispuestos a hacer tratos, procurando ante todo cubrir las necesidades de las plantas situadas en todo el mundo, negociando precios que reflejen las necesidades globales de la organización. Sin embargo, algunas compañías exageran en las compras comunes al no reconocer que los costos potenciales del compromiso establecen un rígido proceso de adquisición, el cual no permite flexibilidad para negociar las oportunidades atractivas.

En la tabla 9-4 se muestra de manera gráfica la ventaja competitiva de las compras compartidas y las posibles causas del costo de compromiso.

Tabla 9-3. Determinantes de la ventaja competitiva neta proveniente de las interrelaciones de producción

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Sistema logístico compartido de entrada	Reducción del flete y del costo del manejo de materiales Una mejor tecnología aumenta la confiabilidad de la entrega, disminuye los daños, etcétera El compartir permite entregas más frecuentes y pequeñas que aminoran el inventario o aumentan la productividad de la planta	Las fuentes de insumos están situadas en varias regiones geográficas Las plantas están situadas en diversas regiones geográficas Las características físicas variables de los insumos significan que el sistema logístico capaz de manejarlas todas no es adecuado La necesidad de frecuencia y de confiabilidad de la entrega de entrada difiere entre las unidades de negocios
Componentes compartidos (se emplean componentes idénticos en varios productos finales)	Reducción del costo de la fabricación de componentes La calidad mejora con una mejor tecnología para la manufactura de componentes	La necesidad de diseño y calidad de los componentes difiere entre las unidades de negocios
Instalaciones compartidas en la fabricación de componentes (los componentes semejantes o conexos se producen usando el mismo equipo e instalaciones)	Reducción del costo de los componentes La calidad aumenta con una mejor tecnología de fabricación El uso de la capacidad mejora porque la demanda de componentes similares no muestra una correlación perfecta	Costos altos de preparación para varios tipos de componentes La necesidad de calidad o tolerancia de los componentes difiere entre las unidades de negocios El equipo flexible de producción cuesta más que el equipo especializado Una fuerza de trabajo más numerosa en un lugar ocasiona problemas de contratación, sindicalización o productividad

Tabla 9-3. *Continúa*

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Instalaciones compartidas de ensamblado (los productos similares o conexos se ensamblan empleando el mismo equipo y líneas)	Reducción del costo de ensamblado La calidad mejora con una mejor tecnología de ensamblado El uso mejora porque la demanda no muestra una correlación perfecta Un sistema compartido de manejo de materiales puede alimentar varias líneas de ensamblado	Elevados costos de preparación para varios productos Distinta necesidad de calidad y tolerancia Un equipo flexible de ensamblado significa un costo elevado Una fuerza de trabajo más numerosa en un lugar ocasiona problemas de contratación, sindicalización o productividad
Pruebas y control de calidad compartidos	Reducción del costo de las pruebas Una tecnología más avanzada aumenta la extensión de las pruebas y mejora el control de calidad	Distintos métodos de prueba y normas de calidad
Actividades indirectas compartidas (mantenimiento, gastos generales de planta, departamento de personal, cafetería, etc.)	Reducción de los costos de las actividades indirectas Mejor calidad de las actividades indirectas	Distinta necesidad de las actividades indirectas entre las unidades de negocios Una fuerza de trabajo más numerosa en un lugar ocasiona problemas de contratación, sindicalización o productividad

Tabla 9-4. Determinantes de la ventaja competitiva neta proveniente de las interrelaciones tecnológicas

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Adquisición conjunta de insumos comunes	Reducción del costo de los insumos	La necesidad de insumos difiere en la calidad o en las especificaciones, ocasionando costos más altos de lo necesario en las unidades de negocios que exigen menos calidad
	Mejoramiento de la calidad de los insumos	La asistencia técnica y las necesidades de entrega de los proveedores varían entre las unidades de negocios
	Mejoramiento del servicio de los vendedores en su sensibilidad, conservación de inventario, etcétera	Con la centralización disminuye el flujo de información entre la planta y el departamento de compras, disminuyendo así la sensibilidad de las compras

Interrelaciones tecnológicas

Consisten en compartir las actividades relacionadas con el desarrollo tecnológico en toda la cadena de valor. Se distinguen de las de producción porque inciden en el costo o en la singularidad de dicho desarrollo; en cambio, las de producción incluyen de modo permanente las actividades de compartir que intervienen en la producción del bien. No obstante, conviene señalar que las interrelaciones en el desarrollo de procesos a menudo ocurren junto con las de producción o las de mercado. Suelen originarse en las que se dan en las actividades primarias.

Como en otras clases de interrelación, las tecnológicas que son bastante prometedoras a veces son ilusorias. Las disciplinas científicas que tienen puntos comunes en dos unidades de negocios influyen mucho menos en el éxito que las que no los tienen. Por ejemplo, Harris Corporation pensó que podía disminuir el gasto en desarrollo necesario para entrar en el negocio de los procesadores de texto adaptando el software de su sistema de corrección de textos que vendía a los periódicos. Descubrió que el sistema ofrecía tantas características destinadas solo a ellos que había que partir de cero en el desarrollo de un procesador de palabras.

Las interrelaciones que en verdad importan son las referentes a tecnologías que inciden en el costo o en la diferenciación de los productos o procesos en cuestión, como lo es la microelectrónica para las telecomunicaciones y el procesamiento de datos. Muchos productos muestran semejanzas tecnológicas superficiales, lo cual dificulta identificar las auténticas interrelaciones tecnológicas. Como con otros tipos de interrelaciones, la ventaja competitiva neta de estas diferirá según la industria y las estrategias de las unidades de negocios. Así, los beneficios de compartir la tecnología microelectrónica tenderán a ser mayores en dos unidades de negocios dedicadas a los productos de consumo que en una dedicada a la defensa o a los consumidores. Rockwell International aprendió esta lección cuando asignó a su división de televisores Admiral un equipo de ingenieros de la unidad dedicada a la defensa. La sensibilidad al costo era mucho mayor en los televisores, al grado que el hecho de compartir no tuvo éxito en el equipo de defensa. Lo mismo ocurrió en los aviones comerciales, donde el diseño ideado al principio para uso militar (el Sabreliner) resultó demasiado caro para ese mercado.

En la tabla 9-5 se muestran las ventajas competitivas que se obtienen al compartir el desarrollo tecnológico y también las fuentes más probables de los costos del compromiso.

Interrelaciones de infraestructura

La última categoría de las interrelaciones se refiere a la infraestructura organizacional e incluye actividades como las financieras, legales, contables y administración de recursos humanos. Como se señaló en el capítulo 2, algunas casi siempre se comparten en las empresas diversificadas. En la generalidad

de los casos, el efecto que tiene compartir en la ventaja competitiva no es considerable porque la infraestructura no representa una parte importante del costo y el compartir afecta poco a la diferenciación. Por eso, resulta irónico que la gran mayoría de la literatura dedicada a este tema se centre en compartir la infraestructura, en primera instancia, las finanzas y el uso de capital. Más que nada, en las interrelaciones en las finanzas se percibe un notable beneficio que la empresa diversificada aporta a sus unidades de negocios.

Las interrelaciones financieras provienen de dos fuentes básicas: la obtención conjunta de capital y su uso común (empezando por el capital de trabajo); así, llega a haber economías de escala en la obtención de capital, y hasta cierta cantidad requerida de este. Es posible usar de manera eficiente el capital de trabajo por las necesidades contracíclicas o contraestacionales de fondos entre las unidades de negocios, lo cual permite que una unidad de negocios use el capital liberado por otra. En realidad, las interrelaciones financieras suelen requerir pocos costos del compromiso, al grado que es posible compensarlas con los ahorros. Más aún, quizá una de las razones por las cuales se discutan con tanta frecuencia es la facilidad con que se logran.

Tabla 9-5. Determinantes de la ventaja competitiva neta proveniente de las interrelaciones tecnológicas

FORMA DE COMPARTIR	VENTAJAS COMPETITIVAS POTENCIALES	FUENTES MÁS PROBABLES DE COSTO DEL COMPROMISO
Desarrollo tecnológico compartido (para productos individuales o cuando se incorpora un producto a otro)	Reducción de los costos de diseño o proceso del producto (p. ej., menor tiempo de diseño)	Las tecnologías son las mismas, pero los compromisos al aplicarlas difieren entre las unidades de negocios
	Masa crítica más grande en I+D o la capacidad para atraer personas más capaces que mejoren la innovación del producto o el diseño de procesos La transferencia de los adelantos entre las áreas de productos mejora la diferenciación y permite un ingreso temprano en las nuevas tecnologías	
Diseño compartido de la interfaz para productos con una interfaz tecnológica	Reducción de costo del diseño de la interfaz Diferenciación mediante el desempeño de una interfaz mejor y patentada Oportunidades de empaquetamiento mediante una interfaz no estándar (capítulo 12)	Una interfaz no estándar reduce el tamaño del mercado disponible Riesgos de empaquetamiento (capítulo 12)

La principal limitación de la ventaja competitiva del financiamiento compartido es la *eficiencia de los mercados de capital.* Las economías de escala parecen ser moderadas para la generalidad de las compañías, lo cual origina una diferencia relativamente pequeña en los costos financieros. Las firmas pueden conseguir préstamos para cubrir las necesidades de efectivo a corto plazo e invertir el exceso en mercados muy eficientes de papel comercial

y de otros instrumentos, mitigando así el valor del capital común de trabajo. Así, las interrelaciones financieras rara vez constituyen el fundamento para crear una ventaja competitiva notable, salvo que difieran mucho el tamaño y el límite de crédito de los competidores. Otras formas de interrelaciones afines con la infraestructura son importantes en ciertas industrias. La infraestructura común para contratar y capacitar al personal es importante en algunas industrias de servicios, mientras que las relaciones comunes con el gobierno lo son en las compañías de recursos naturales.

Interrelaciones intangibles

Este tipo de relaciones crean una ventaja competitiva al transferir habilidades entre cadenas independientes de valor. Al operar una unidad de negocios, la empresa obtiene conocimientos prácticos que le permiten mejorar la forma en que compite otra unidad de género similar. La transferencia de habilidades sigue ambas direcciones; por ejemplo, de las actuales unidades a otra nueva o de esta a las ya existentes. La transferencia de conocimientos prácticos genéricos se da en cualquier parte de la cadena de valor. Philip Morris transfirió los referentes a la mercadotecnia de bienes empacados de consumo de su negocio de cigarros a Miller Beer; por su parte, Emerson Electric transfirió las habilidades relativas al diseño de la planta y a la reducción de costos cuando adquirió Beaird-Poulan, empresa dedicada a las sierras de cadena. En ambos casos, la transferencia de habilidades *modificó* la manera en que la unidad receptora competía y mejoraba su ventaja competitiva.

Las interrelaciones intangibles crean una ventaja competitiva cuando el mejoramiento del costo o de la diferenciación en la unidad que recibe los conocimientos prácticos supera el de su transferencia. Los conocimientos de una unidad de negocios ya fueron pagados, de ahí que el costo de la transferencia sea poco al compararlo con el del desarrollo. No obstante, siempre entraña algún costo, trátese del relativo al tiempo del personal calificado o de un riesgo mayor de que se filtre la información patentada. El uso de los conocimientos transferidos suele incluir algún gasto al adaptarlos a las circunstancias de la unidad receptora. Estos costos deben compararse con los posibles beneficios extra a fin de determinar si las interrelaciones intangibles crearán o no una ventaja competitiva.

Las interrelaciones intangibles afectan a la ventaja competitiva cuando la transferencia de conocimientos prácticos o de habilidades permite a la unidad de negocios que los recibe reducir los costos o aumentar la diferenciación. Ello ocurre cuando la transferencia ocasiona cambios de política que mejoran el costo o la diferenciación, o cuando le da a la unidad una mejor idea de otros factores de los costos o de la singularidad. Así, la transferencia de habilidades de Philip Morris a Miller Beer originó cambios de política en la forma de posicionar y comercializar la cerveza, así como un escalamiento de los gastos publicitarios que mejoraron las economías de escala en la industria y favorecieron a las grandes marcas, como Miller.

Identificación de las interrelaciones intangibles. Provienen de varias semejanzas genéricas entre las unidades de negocios:[15]

❖ misma estrategia genérica,

❖ mismo *tipo* de comprador (aunque no el mismo),

❖ configuración similar de la cadena de valor (p. ej., muchos sitios dispersos en la extracción y procesamiento de minerales),

❖ actividades importantes similares de valor (p. ej., las relaciones con el gobierno).

Aunque no es posible compartir las actividades de valor, las semejanzas anteriores entre unidades de negocios significan que los conocimientos prácticos adquiridos en una de ellas son útiles y transferibles a otra.[16]

Dada la infinidad de semejanzas genéricas posibles entre las unidades de negocios, no es posible identificar todos los tipos importantes como en el caso de las interrelaciones tangibles. No obstante, la cadena de valor ofrece una forma sistemática de buscar las interrelaciones intangibles. Una compañía puede examinar las principales actividades de sus unidades de negocios para detectar las semejanzas de actividades o la forma en que se configura la cadena, lo cual le servirá de base para transferir los conocimientos prácticos o resaltar las habilidades genéricas aplicables a nuevas industrias.

Las interrelaciones intangibles y la ventaja competitiva. Las interrelaciones intangibles de uno u otro tipo están bastante difundidas. De hecho, siempre se puede señalar una semejanza genérica en alguna actividad de valor entre dos unidades de negocios cualesquiera. Una línea aérea está dispersa, tiene sitios múltiples y utiliza de manera amplia la programación, características que comparten las compañías camioneras, las de

comercio internacional y las productoras de gas industrial. El análisis de estas interrelaciones es demasiado sutil a causa de las semejanzas generalizadas de algún tipo.

A continuación se mencionan las pruebas principales con que se identifican las interrelaciones importantes para la ventaja competitiva:

❖ *¿Qué semejanza* muestran las actividades de valor en las unidades de negocios?

❖ *¿Qué importancia* tienen las actividades de valor que intervienen en la competencia?

❖ *¿Qué significado* tienen en las actividades relevantes los conocimientos prácticos que se transferirán a la ventaja competitiva?

Las preguntas anteriores deben contestarse al mismo tiempo. La semejanza de dos unidades de negocios depende de cuántos conocimientos prácticos se transfieran de manera útil. Su importancia depende de cuánto mejoren la ventaja competitiva en la unidad de negocios que los recibe. En ocasiones la mera transferencia de una idea influye en forma decisiva en la ventaja competitiva, de modo que hasta las unidades que no se parezcan mucho tienen importantes relaciones intangibles. Sin embargo, las interrelaciones intangibles que en verdad importan son mucho menos comunes de lo que una búsqueda inicial podría indicar. Más aún, a veces resulta difícil predecir si la transferencia será provechosa.

El error más común al evaluar este tipo de interrelaciones consiste en identificar semejanzas genéricas en las unidades de negocios que no son importantes para competir. Entonces, los conocimientos prácticos intransferibles no afectan a las actividades de valor que inciden en el costo o en la diferenciación de la unidad receptora o no ofrecen ideas que los competidores todavía no tengan. Un ejemplo de esto último es la adquisición de la compañía refresquera Seven-Up por Philip Morris. Tradicionalmente, la industria cervecera había estado en manos

de empresas familiares con poca orientación de mercadotecnia, y la industria refresquera se había caracterizado por una mercadotecnia bastante refinada, de corporaciones de tanto prestigio como Coca-Cola, Pepsi y Dr. Pepper. Los conocimientos de mercadotecnia de Philip Morris ofrecían una ventaja mucho menor a Seven-Up que a Miller.

Muchas compañías han caído en la trampa de identificar interrelaciones intangibles que nada tienen que ver con la ventaja competitiva. Al parecer, a menudo se imponen y representan más bien una manera de justificar las estrategias de diversificación adoptadas por otras razones. Las interrelaciones intangibles ocupaban un lugar prominente en las discusiones de la sinergia. La dificultad de encontrar e instrumentar las interrelaciones adecuadas es una de las causas de que la sinergia haya decepcionado a tantas empresas.

Así pues, para aprovecharlas se requiere conocer a fondo las unidades de negocios en cuestión, lo mismo que las industrias donde compiten. La importancia que una interrelación intangible tiene en la competencia se entenderá solo al identificar formas *concretas* de transferirla para explotarla en forma debida. A menudo la simple esperanza de que una unidad de negocios aprenda algo útil de otra no pasa de ser un anhelo.

Ni siquiera las interrelaciones intangibles en que los beneficios de transferir conocimientos prácticos superan con mucho el costo crean una ventaja competitiva, a menos que en realidad se realice la transferencia. Esta se lleva a cabo mediante intercambios entre los ejecutivos u otro personal en la unidad de negocios. Es un proceso que solo se realiza con la participación activa de los altos directivos. El personal tal vez dude o no esté seguro del valor de los conocimientos prácticos originados en una industria “diferente”. Tal vez hasta muestre una resistencia abierta. A veces las unidades de negocios que los transmiten no desean comprometer el tiempo de empleados valiosos y consideran que se trata de conocimientos patentados. Por último, la transferencia es subjetiva y a los gerentes les es difícil entender los beneficios de efectuarla con tanta frecuencia al compararla con las interrelaciones tangibles. Todos los factores anteriores significan que incluso es difícil obtener las interrelaciones intangibles importantes. Para ello se requiere un compromiso sostenido y la existencia de mecanismos formales que permitan realizar la transferencia necesaria. El costo que ello supone se reduce de manera considerable en un ambiente organizacional propicio.

Interrelaciones con los competidores

Las interrelaciones con los competidores se dan cuando una compañía compite de manera real o potencial con rivales diversificados en más de una unidad de negocios. Cualquier acción emprendida en contra de rivales multiproductos debe tener en cuenta la gama entera de negocios afectados de modo conjunto. Además, parte de la ventaja competitiva frente a este tipo de rivales se basa en las interrelaciones que ambos hayan logrado. Debido a las interrelaciones, a menudo su posición competitiva depende más de su lugar *global* en un grupo de industrias relacionadas que de su participación en el mercado dentro de una industria. Aunque ni los rivales multiproductos ni las interrelaciones ocurren siempre al mismo tiempo, esto suele suceder porque las interrelaciones tangibles e intangibles impulsan a las compañías a seguir trayectorias similares de diversificación.[17]

Con un diagrama como el de la figura 9-4 es más fácil identificar a los rivales multiproductos. A esta categoría pertenecen los rivales A, B, C, D y E para la empresa que se muestra en la figura 9-4. Los otros son de un solo punto, pero representan multiproductos *potenciales*. El análisis de la figura indica que las unidades de negocios 2 y 3 se encuentran en industrias afines porque los cuatro rivales compiten en ambas. La presencia de muchas empresas en dos industrias indica, con cierto grado de certeza (aunque no por completo), que están relacionadas. Además, esto es una pista para predecir cuáles compañías tienden más a ser rivales multipuntos. El rival H puede ser el competidor multiproductos más probable, dada la evidente relación de las industrias donde compiten las unidades de negocios 2 y 3.

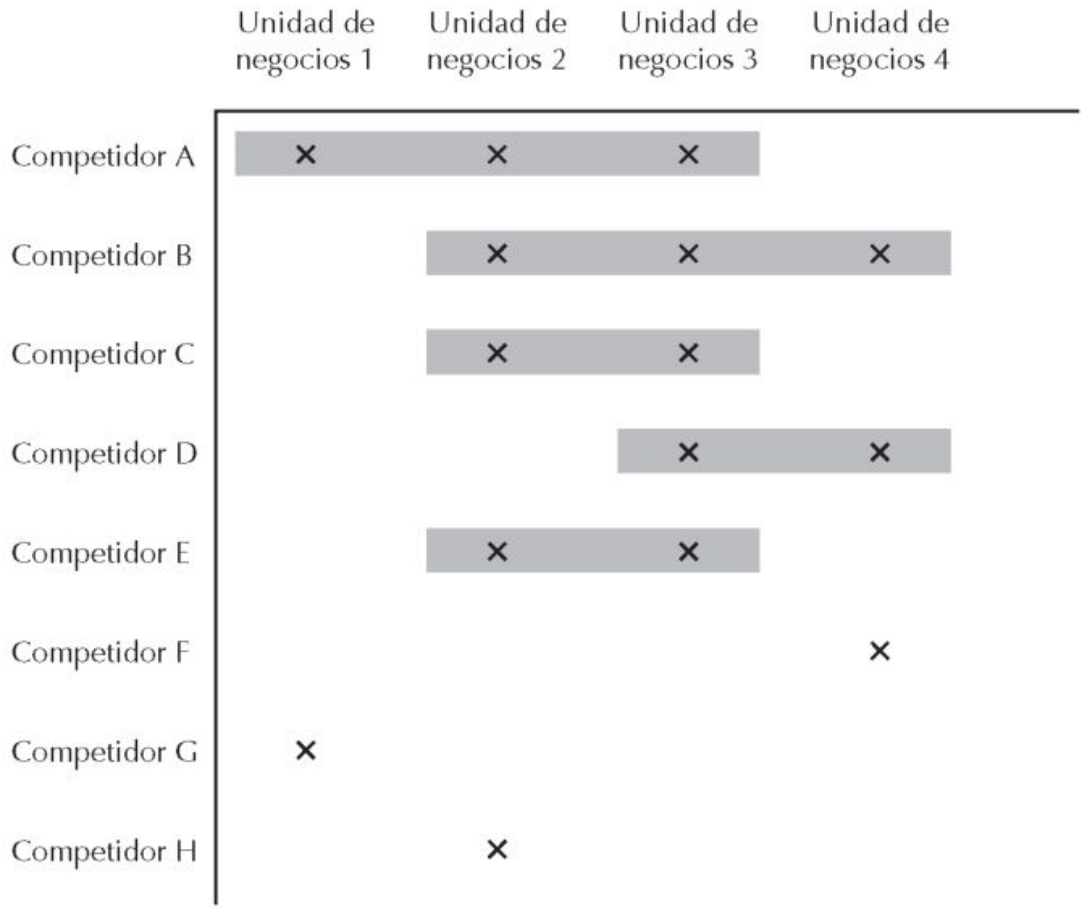


Figura 9-4. Matriz corporativa de los competidores

La tabla 9-6 muestra la matriz de rivales multiproductos en el sector de productos de papel de consumo durante 1983, junto con el año de ingreso de cada firma. Es evidente que las interrelaciones de los competidores son numerosas y que han crecido de manera considerable con el paso del tiempo, más que nada durante las décadas de 1960 y 1970. En muchos otros grupos de industrias se observa un patrón parecido. Más adelante se explica el patrón que se incluye en la tabla.

El análisis de los competidores multiproductos guarda estrecha relación con los de un solo punto que tienen *distintos patrones de interrelaciones* respecto a las de la firma. Xerox, Canon y Matsushita compiten en copiadoras de uso ordinario. Sin embargo, Xerox se centra en las interrelaciones con sus copiadoras de alto volumen y con el equipo de automatización de oficinas. Típicamente, las interrelaciones de Canon han sido más fuertes en los negocios de las calculadoras y cámaras fotográficas, mientras que Matsushita da prioridad a las referentes a su amplia gama de aparatos electrónicos y otros productos electrónicos. Es interesante señalar que estos dos últimos empiezan a diversificarse en la automatización de oficinas para igualar en ese aspecto a las interrelaciones de Matsushita.

Los competidores de un solo punto con diversos patrones de interrelaciones son importantes porque aportan varias fuentes de ventaja competitiva a la industria. A una empresa puede resultarle difícil igualarlos y por lo mismo podría cambiar la base de la competencia. Más aún, como se aprecia en el ejemplo de las copiadoras, en ocasiones los competidores de un solo punto con diversos patrones de interrelaciones son los principales candidatos a convertirse en competidores multiproductos.

Competencia con rivales multiproductos en industrias no relacionadas

Cuando una compañía enfrenta a un rival multiproductos en industrias no relacionadas, los problemas estratégicos giran en torno a cómo las acciones en una unidad de negocios provocan reacciones en otro y en cómo alcanzar el equilibrio con este en las industrias disputadas. La compañía y su rival chocan en varias industrias y no en una, de ahí que un número mayor de variables intervengan para decidir su posición relativa. Ello significa que necesitarán más información acerca de la otra si quieren evitar interpretaciones erróneas de las tácticas. A menudo también significa que los eventos desestabilizadores en una industria se difunden a otras. Esta mayor complejidad del juego dificulta aún más la coexistencia pacífica.

Tabla 9-6. Interrelaciones de los competidores en los productos de papel destinados al consumo, 1983

	PAÑALES DESECHABLES	PAPEL PARA BAÑO	TOALLAS DE PAPEL	PAPEL FACIAL	SERVILLETAS DE PAPEL	TOALLAS FEMENINAS	TAMPONES	PAÑALES DESECHABLES
Scott Paper	En y fuera (1966)	X (1904)	X (1931)	X (1943)	X (1958)			X (1976)
Kimberly-Clark	X (1968)	X (1924)	X (1976)	X (1924)	X (1951)	X (1924)	X (1960)	X (1975)
Procter & Gamble	X (1966)	X (1957)	X (1965)	X (1960)		X (1983)	Existe (1974)	
Georgia-Pacific		X (1909)	X (1909)	X (1909)	X (1909)			
Johnson & Johnson	X (1972)					X (1927)	X (1978)	X* (1980)
Weyerhaeuser	X							
Tampax						X (1981)	X (1936)	

*El uso principal de las toallas desechables de esta compañía es la higiene de bebés.

Por otra parte, competir en varias industrias abre mayores posibilidades a emitir señales, hacer amenazas, establecer posiciones de bloqueo y emprender medidas recíprocas. Por ejemplo, una compañía amenazada en una industria podría tomar represalias en otra, enviando una señal de malestar pero originando menos riesgo de escalamiento que si reaccionara de modo directo. El peligro de que una compañía tome represalias en varias industrias (e inflija un costo mayor a su rival) tiende a disuadirlo de realizar una táctica amenazadora.

Otro factor estabilizador en la competencia multiproductos es el predominio de los puntos focales, o puntos naturales de equilibrio.[18] Cuando se disputa una sola industria, será pequeño el número de ellos compatible con la percepción que los rivales tienen de la fuerza de su relación. Así, tratándose de rivales balanceados, una división equitativa de la participación en el mercado puede ser el único punto focal. Tal vez sea inestable porque cualquier cambio temporal en la participación tenderá a desencadenar una fuerte respuesta tendiente a preservar el equilibrio. Con dos industrias que se disputan al mismo tiempo, quizás existan otros puntos focales más estables, y uno de ellos será descubierto más pronto.

Esto se muestra en forma gráfica en la tabla 9-7. En ella los puntos focales 2 y 3 tienden a ser más estables que el punto 1. En los sectores industriales, el rival con una gran participación tendrá una clara ventaja competitiva y, por tanto, será difícil que una pequeña alteración haga estallar una guerra entre ambas compañías. Asimismo, la asimetría de las posiciones aminora las probabilidades de que un rival con gran participación en una industria busque incrementarla, puesto que sigue estando expuesto a represalias en la industria donde es débil.

Al planear una estrategia ofensiva y defensiva, hay que hacerse una idea muy completa de los rivales multiproductos. Sin embargo, el análisis de la competencia se efectúa casi siempre

en el nivel de la unidad de negocios, centrándose casi de manera exclusiva en las posiciones de los rivales dentro de una industria individual. Es indispensable analizar a los rivales multiproductos a nivel corporativo o grupal. Por lo menos hay que recurrir a una perspectiva más amplia para probar que las acciones de la unidad de negocios en contra de ellos no tendrán consecuencias negativas en otras unidades. En teoría, debería efectuarse un análisis más exhaustivo de los rivales multiproductos actuales y potenciales para descubrir las oportunidades de coordinar una estrategia ofensiva o defensiva en las unidades de negocios.

Tabla 9-7. Puntos focales y competidores multiproductos

	PUNTO FOCAL 1		PUNTO FOCAL 2		PUNTO FOCAL 3	
	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 1	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 1	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 1	PARTICIPACIÓN DE MERCADO 2
Competidor A	50	50	60	40	70	30
Competidor B	50	50	40	60	30	70

A continuación se citan otras consideraciones más para diseñar una estrategia frente a este tipo de competidores en unidades de negocios no relacionadas:

Pronostique una posible represalia en todas las industrias disputadas de manera conjunta. Un rival multiproductos a veces toma represalias contra una estrategia en una industria o en todas las disputadas de manera conjunta. Quizás opte por reaccionar en una en que obtendrá los resultados más rentables (capítulo 14). Por ejemplo, puede hacerlo en una industria donde tiene una participación pequeña, pues estará en condiciones de infligir una fuerte sanción a la compañía de costos bajos. Las industrias no constituyen un campo de batalla aparte.

Esté alerta cuando un rival multiproductos ocupe una pequeña posición en una industria clave. Una pequeña posición que un rival multiproductos tiene en una industria donde la empresa posee una gran participación (o fuerte flujo de efectivo) le da una palanca contra ella. Su posición a veces permite bloquearla con eficacia (capítulo 14).

Busque oportunidades de explotar la posición global de la compañía frente a un rival multiproductos. La posición global frente a un rival multiproductos a veces es un medio menos caro y riesgoso para responder a las amenazas. Por lo demás, las acciones coordinadas en varias industrias dificultan y hacen muy costoso que el rival responda.

Establezca posiciones de bloqueo con fines defensivos. Una presencia pequeña en una de las industrias clave del rival multiproductos le infligirá graves sanciones con un costo, hasta cierto grado, inferior.

En la estrategia contra un rival multiproductos influye el hecho de que este perciba o no las conexiones entre las industrias. No es posible suponer que se perciba la conexión entre industrias

disputadas de manera conjunta cuando el rival es administrado a través de unidades de negocios demasiado automatizadas. En algunos casos, su ignorancia de los nexos entre las industrias permitirá obtener una posición relativa. Por ejemplo, el ataque contra una unidad de negocios tal vez desvíe la atención del rival y sus recursos para que no defienda su posición en otra unidad de negocios más importante.

Competencia con rivales multiproductos en industrias relacionadas

La complejidad del problema crece cuando una compañía enfrenta rivales multiproductos en industrias relacionadas. Los que vimos en la sección anterior siguen vigentes y a menudo cobran mayor importancia, pues la afinidad aumenta las probabilidades de que el rival perciba los nexos entre negocios. No obstante, la presencia de las interrelaciones tangibles complica la evaluación de la posición relativa.

La ventaja o desventaja competitiva en cualquier unidad de negocios que encare a un rival multiproductos depende de su *posición global* en las actividades de valor que entrañen interrelaciones. Por ejemplo, si una compañía y su rival comparten una fuerza de ventas o un sistema logístico, lo que importa es el costo relativo o la diferenciación de ambas variables. El grado en que en realidad se logren las interrelaciones es lo que decide su efecto en la ventaja competitiva, no el potencial de compartir. Además, la ventaja competitiva de una interrelación para la compañía y su rival se verá afectada por sus respectivas estrategias. Un rival puede tener costos más altos o más bajos de la coordinación o del compromiso que ella, lo cual hará que varíe el valor que la interrelación tiene para este.

El grupo de unidades no relacionadas de negocios del competidor tal vez no coincida con exactitud con el de la compañía. Por ejemplo, Procter & Gamble compite en pañales desechables, toallas de papel, productos para higiene femenina y papel sanitario, pero no en las servilletas de papel ni en toallas desechables. En cambio, Kimberly-Clark se dedica a todos esos negocios. Cuando las industrias conexas disputadas de manera conjunta no muestran una coincidencia total, la comparación

entre dos rivales debe centrarse en la serie completa de interrelaciones de una frente a otra. Las actividades comunes del rival se analizan en forma conjunta y después se comparan con el costo de la compañía o con su diferenciación en la actividad en cuestión. Así, el volumen obtenido por las cinco unidades de negocios de Procter & Gamble dedicadas al negocio de papel comparado con el de las ocho de Kimberly-Clark influirá en su posición relativa en las actividades compartidas de valor, entre ellas el sistema logístico. En cualquier unidad de negocios, la posición relativa se consigue comparando todas las actividades comunes y también las de valor que no se comparten.

Una posición en apariencia débil en una unidad de negocios relacionada se compensa de manera parcial o total por una posición excelente en otras. Por ejemplo, Procter & Gamble opera en menos industrias de productos de papel que Kimberly-Clark, pero es el líder del mercado en pañales desechables, papel sanitario y toallas de papel. En particular, los pañales desechables constituyen una industria demasiado grande en comparación con otras. El volumen total de los productos de papel de Procter & Gamble destinados al consumo es, sin duda, mayor que el de Kimberly-Clark. En conclusión, cuando se analiza la posición de una compañía frente a los rivales multiproductos hay que examinar todos los portafolios de ambos.

La competencia con rivales multiproductos en industrias relacionadas tiene la misma implicación básica que en las no relacionadas: el análisis del competidor debe abarcar todo su portafolio de unidades de negocios y no examinarlas por separado. La ventaja competitiva en una de ellas puede verse demasiado afectada por el grado de las interrelaciones con otras del portafolio y por el hecho de que se logren o no.

El equilibrio (o la superioridad) en las actividades comunes de valor frente a un rival multiproductos se obtiene de muchas formas. Al invertir para conseguir una posición más sólida en las industrias donde ya se es fuerte implica que es posible anular las ventajas que se tengan por encontrarse en un grupo más extenso de industrias relacionadas. Si la ventaja competitiva proveniente de las actividades comunes es considerable y no existen ventajas compensatorias, quizá sea necesario igualar el portafolio de unidades de negocios relacionadas del rival; asimismo, es importante tanto por razones defensivas como ofensivas. Quizá deba imitar la diversificación del rival aun cuando tenga una ventaja competitiva en sus actuales unidades de negocios, pues solo así evitará que aquel adquiera las ventajas de las interrelaciones sin oposición alguna. Por el contrario, si una compañía descubre otras industrias relacionadas donde no haya competencia, podrá consolidar su posición en importantes actividades compartidas de valor.

Por ejemplo, ha habido gran diversificación defensiva y ofensiva en los productos de papel destinados al consumo. La tabla 9-6 contiene las fechas de ingreso de los competidores en la industria respectiva. Sus portafolios de unidades de negocios se ampliaron desde fines de la década de 1950. Las acciones de Procter & Gamble desencadenaron esta secuencia de iniciativas. Comenzó en el mercado de papel sanitario y luego incursionó en forma defensiva en el papel facial, pañales desechables y toallas de papel.

Competidores con distintos patrones de interrelación

Los rivales de uno y varios puntos tienen diversos tipos de interrelación, incluyendo actividades comunes o compartidas en forma diferente. Un buen ejemplo de ello es la industria de los productos de papel destinados al consumo (tabla 9-6). Las compañías han creado relaciones en ellos de modos diferentes, lo cual refleja sus portafolios globales de unidades de negocios y las estrategias utilizadas en ellas. Así, Procter & Gamble disfruta en el mercado de los pañales desechables la adquisición conjunta de materias primas comunes, el desarrollo tecnológico compartido, una fuerza de ventas común y un sistema logístico que comparten sus líneas de productos de papel. Pero tiene nombres individuales de marca para cada línea. Por su parte, Johnson & Johnson (J&J) compite en pañales desechables y en una extensa línea de otros productos para el cuidado del bebé, todos los cuales se venden con su marca. Los competidores incluidos en la tabla 9-6 muestran un patrón de interrelaciones un poco distinto.

El competidor con este tipo de patrón representa una oportunidad y una amenaza. Es una amenaza porque la ventaja competitiva adquirida mediante las interrelaciones no se reproduce con facilidad, pues quizá la compañía no se halle en el grupo apropiado de industrias o tal vez no tenga la estrategia adecuada que le permita igualar las interrelaciones. Por ejemplo, para igualar el nombre de marca común de Johnson & Johnson, Procter & Gamble debería modificar su estrategia consistente en emplear un nombre de marca para cada producto. Pero tal vez fracasaría por lo inadecuado de utilizar la marca de los pañales desechables en otros productos no destinados al bebé. Por tanto, si quiere igualar esta ventaja de su rival, Procter & Gamble quizá tenga que diversificarse más en el cuidado del bebé, mercado que domina Johnson & Johnson.

Un rival inteligente con interrelaciones diferentes tratará de cambiar la naturaleza de la competencia en las industrias en la dirección que las haga más útiles en sentido estratégico para él que para su contrincante. Así, en igualdad de condiciones, un escalamiento de la inversión publicitaria en los pañales desechables beneficiará a Johnson & Johnson por su marca compartida. Ese tipo de rival podría tratar de minar la capacidad del contrincante e impedir que obtenga sus interrelaciones. Por ejemplo, una acción de Johnson & Johnson tendiente a fabricar pañales con materiales textiles podría aminorar la capacidad de Procter & Gamble de compartir las actividades de valor por tener mayor presencia en los productos de papel. El competidor también podría modificar su estrategia de manera que aumente el costo del compromiso de la firma si quiere obtener su tipo de interrelaciones; con ello la obliga a dañar su unidad de negocios cuando reaccione ante la amenaza.

En conclusión, la esencia del juego competitivo entre empresas que buscan diferentes tipos de interrelación es una lucha decisiva por ver quién logra modificar la base de la competencia para perjudicar las interrelaciones de la otra o mejorar su valor. La

industria de los pañales desechables ofrece un excelente ejemplo de cómo se desarrolla el juego. Procter & Gamble conservó el liderazgo en ella, mientras que Johnson & Johnson tuvo que abandonar el mercado estadounidense tras sufrir costosas pérdidas. Aunque sus interrelaciones de mercado eran sólidas, la publicidad es una proporción un tanto pequeña de los costos totales. Los costos de la fuerza de ventas y de logística, donde Procter & Gamble disfrutaba interrelaciones semejantes —si no es que mejores— a las de su rival, eran tan elevados como los de la publicidad e incluso mayores. Johnson & Johnson no pudo igualar su producción, sus compras, ni sus interrelaciones tecnológicas; esto resultó fatal pues el costo total de la fabricación de pañales representa un porcentaje demasiado elevado del costo total y es muy rápido el ritmo del cambio tecnológico en el producto y en el proceso. Por eso, sin un producto de superioridad evidente, no logró igualar la combinación de una gran participación e interrelaciones de su contrincante.

Cómo pronosticar la aparición de competidores

Las interrelaciones tangibles, las intangibles y las de los competidores sirven para pronosticar la aparición de rivales. Los participantes potenciales de una industria serán compañías para las que esta represente:

- una forma lógica de crear o ampliar las interrelaciones importantes,

- una extensión necesaria que permita igualar las interrelaciones de los contrincantes.

Para ubicar a los competidores potenciales se identifican todas las interrelaciones que se den en una industria, entre ellas, las de los competidores. En general, cada una lleva a otras industrias. Aquellas en que las compañías compiten además de hacerlo en el sector industrial en cuestión indicarán la existencia de posibles interrelaciones de otro tipo. Al identificar sectores industriales relacionados, una empresa podrá localizar rivales potenciales para los que entrar en el de ella sería lógico. Con el análisis se evalúa la probabilidad de que en realidad entren en su sector industrial en vez de aprovechar otras oportunidades de inversión.

CAPÍTULO

10

Estrategia horizontal

La estrategia de la empresa diversificada tiene dos aspectos fundamentales.

El primero consiste en seleccionar los sectores industriales donde debería competir. El segundo es la manera en que tendría que coordinar las unidades de negocios. Ambos aspectos deben abordarse partiendo de la ventaja competitiva, es decir, cómo la empresa fortalece la ventaja competitiva de las unidades de negocios. Es inevitable que estas incurran en costos como parte de la empresa diversificada, tanto los gastos generales y los provenientes de las restricciones impuestas por las políticas organizacionales. La diversificación se convierte en un pasivo si no se hace una aportación importante a la ventaja competitiva de las unidades de negocios.

Las empresas diversificadas prestan mucha más atención al primer aspecto de la estrategia que al segundo. Aunque su interés se centra en la selección de nuevos sectores industriales, a menudo su decisión se basa en tipos superficiales de interrelación. Muchas de ellas prestan poca o nula atención a coordinar las estrategias de las unidades de negocios. Sin

embargo, como se vio en capítulos anteriores, se observa una necesidad cada día mayor de hacer esto y, al mismo tiempo, de incursionar en otras industrias donde son evidentes las contribuciones a la ventaja competitiva dentro de la organización. La presencia de competidores multiproductos y de los que muestran diversos patrones de interrelación indica la necesidad de aprovechar las interrelaciones disponibles para mantener la posición relativa.

La estrategia horizontal coordina las metas y estrategias de unidades de negocios afines; abarca las actuales y selecciona nuevas industrias donde penetrar a partir de las interrelaciones con las primeras. Puede y debería existir en el nivel grupal, en el sectorial y en el corporativo. Sin embargo, pocas compañías tienen solo una estrategia horizontal muy informal, sin importar el rigor con que las formulen para las unidades individuales de negocios, aunque las interrelaciones tangibles constituyen una gran fuente potencial de ventaja competitiva. Una estrategia horizontal explícita debe ser la base de la estrategia grupal, sectorial y corporativa.

Un nuevo patrón de competencia comienza a surgir en muchas industrias, impulsado por las fuertes tendencias antes descritas. La competencia se dará en grupos de unidades relacionadas de negocios más que entre ellas. Las estrategias coordinadas de las unidades y la correspondiente diversificación en otras industrias profundizarán y ampliarán las interrelaciones. Las decisiones estratégicas incluirán cada vez más a la sociedad de la unidad de negocios y a la compañía en conjunto. Los gerentes de las unidades buscarán nuevas formas de alcanzar la ventaja competitiva, para lo cual formarán parte de la empresa diversificada en vez de buscar la disponibilidad de capital.

No debe permitirse que la estrategia horizontal permanezca implícita ni que emerja de la unidad de negocios con una estrategia de abajo hacia arriba. A la organización que carezca de una estrategia horizontal explícita se le dificultará resistir las fuertes presiones que siempre minan el desempeño corporativo al optimizar el de las unidades de negocios, más que nada en las compañías que de manera tradicional han descentralizado la toma de decisiones. Más aún, una falacia generalizada señala que las unidades no tendrán solidez estratégica si no proponen ni aceptan la conveniencia de una interrelación para tener solidez estratégica. Dicha actitud se basa en las teorías acerca de la autonomía de las unidades de negocios que surgieron en la década de 1970; las cuales promueven una postura de no intervención por parte de los ejecutivos corporativos y de grupo, delegando la tarea de identificar y explotar las interrelaciones a gerentes que no tienen ni los recursos ni la influencia para ello. Rara vez se encuentra una estrategia horizontal de abajo hacia arriba.

Necesidad de una estrategia horizontal explícita

La estructura organizacional en la mayoría de las compañías se opone a la consecución de interrelaciones. Pero este tipo de obstáculos no explican por sí solos por qué las unidades afines de negocios rara vez optimizan la posición competitiva de la compañía en general al trabajar de modo independiente. Sin una estrategia horizontal, operarán en formas que no mejoran su capacidad de aprovechar las interrelaciones sino que la reducen.

Las unidades de negocios darán distinto valor a las interrelaciones y no aceptarán buscarlas. Rara vez obtendrán beneficios idénticos de una interrelación a causa de diferencias de tamaño, de estrategia o industria. El costo del compromiso que requiere la interrelación difiere entre las unidades de negocios, lo mismo que el impacto de compartir la posición de costos o la diferenciación. Con sobrada razón algunas firmas concluirán que los costos de coordinar y llegar a un compromiso superan el valor que la interrelación tiene para ellas, y entonces nunca se obtendrán las que serían valiosas para la empresa en su conjunto. Las unidades más grandes y exitosas del momento serán las que más se opongan a las interrelaciones, así como aquellas a las que se les pida transferir sus conocimientos prácticos a otras para obtener interrelaciones intangibles.

Las estrategias de las unidades de negocios evolucionarán de tal modo que debilitarán las interrelaciones. Cuando se les permita formular estrategias por su cuenta, las unidades tal vez adopten orientaciones incompatibles que dificulten más la obtención de interrelaciones. Por ejemplo, cuando dos de ellas compartan un cliente o canal, una adoptará una estrategia de diferenciación y la otra optará por alcanzar una posición de costos bajos. Aunque semejantes estrategias quizá sean adecuadas para las unidades aisladas, las interrelaciones potenciales entre dos significan que las estrategias incompatibles confundirán a los compradores o a los canales, desdibujarán la imagen global de la marca de la firma en las industrias relacionadas y reducirán las oportunidades de compartir el nombre de marca o la fuerza de ventas. Otro ejemplo es el caso en que dos unidades de negocios especifican los componentes de modo distinto, aunque podrían utilizar los mismos. Las estrategias de unidades independientes siempre subestimarán los beneficios que les reportan no a ellas, sino a la compañía en general.

La posición de la compañía se deteriorará con las decisiones de precios y de inversión tomadas de manera independiente. Las

interrelaciones implican que se lograrán utilidades en algunas unidades de negocios y no en otras relacionadas. Por ejemplo, cuando se reduzcan los precios en una unidad de negocios para incrementar el volumen, habrá que abatir los costos en otra, aumentando el poder adquisitivo de la compañía en los componentes o materias primas compartidas.[1] Sin embargo, las unidades que diseñen estrategias por su cuenta y sean evaluadas atendiendo solo a sus resultados nunca contemplarán este tipo de acción. El problema no se resuelve con la transferencia de precios porque estos se incrementan aunque las unidades no compren ni vendan entre sí.

Además, existe el riesgo de tomar decisiones inadecuadas en cuanto a inversión cuando las unidades relacionadas de negocios obren en forma independiente. Por ejemplo, una que comparta un componente quizá tenga clientes demasiado sensibles al precio, no así otra unidad. Esta última concederá poca importancia a las inversiones que aminoran el costo del componente común y asignará sus recursos a otros rubros. La que se beneficie mucho con la reducción de costos tal vez no consiga justificar su inversión.

Las unidades de negocios tienden a salir para formar alianzas y lograr las interrelaciones disponibles en el interior. Las unidades independientes no siempre aprecian en la debida proporción los beneficios de los proyectos internos en áreas como mercadotecnia, producción, desarrollo tecnológico y subcontratación, en comparación con los que obtienen de las alianzas con otras compañías. La consecución interna de interrelaciones significa que la empresa recibe todos los beneficios. Las que se realizan mediante coaliciones con compañías externas deben compartir algunos con los socios. Las alianzas externas también fortalecen a los socios que terminarán siendo competidores, lo cual favorece la difusión de la tecnología patentada. Tales argumentos indican que las unidades de negocios muchas veces deberían aceptar costos más altos del compromiso y colaborar con otras unidades en una interrelación. Sin embargo, los gerentes rara vez ven las cosas desde este punto de vista. De hecho, a menudo adoptan la perspectiva contraria: subestiman los beneficios para la empresa en general y prefieren tratar con otras independientes, en las que ejercen pleno control en la relación. En el capítulo 11 se exponen algunos de los problemas organizacionales que refuerzan tales tendencias.

Las unidades de negocios a veces no conocen a los competidores potenciales ni el verdadero significado de los competidores actuales. Como ya se señaló, el análisis de la

competencia por parte de las unidades de negocios no descubre a los competidores potenciales sin las interrelaciones esenciales para la posición relativa de los actuales. Es una perspectiva estrecha que además oscurece la forma en que se ve una industria en sus estrategias más globales, factor decisivo de su comportamiento. Rara vez las unidades de negocios que obran de modo independiente examinarán las formas en que sus acciones podrían desencadenar una respuesta competitiva que afecte al resto de ellas.

No se transferirán los conocimientos prácticos entre unidades de negocios con géneros similares. Este tipo de transferencia que sostiene las interrelaciones intangibles no ocurre de manera espontánea. Las unidades querrán desarrollar sus propias estrategias, convencidas como están de conocer su industria a la perfección. Rara vez buscarán esos conocimientos en otras partes de la organización. Las que los poseen tendrán pocos incentivos para transferirlos, más que nada, cuando para ello deben sacrificar el tiempo de algunos de sus mejores hombres o utilizar una tecnología patentada que podría ser plagiada.

Sin una estrategia horizontal explícita, no habrá un mecanismo sistemático con el cual descubrir, reforzar y expandir las interrelaciones; esto es solo porque las unidades de negocios que obran por su cliente no cuentan con los mismos incentivos para proponer y defender estrategias basadas en la interrelación de los directivos de alto nivel que tienen una perspectiva más amplia.

Formulación de una estrategia horizontal

La estrategia horizontal se formula en varios pasos analíticos provenientes del modelo explicado en el capítulo 9; los cuales son:

1. *Identificar todas las interrelaciones tangibles.* El punto de partida al formular una estrategia horizontal consiste en descubrir de manera sistemática todas las interrelaciones tangibles que existen o pueden existir en las unidades de negocios de la empresa. Para ello el primer paso es examinar las cadenas de valor de cada unidad en busca de oportunidades para compartir. Al inicio se identifican todas las interrelaciones posibles; las ilusorias o insignificantes se eliminan mediante un análisis más detenido. En esta búsqueda es preciso determinar las características específicas de las actividades de valor que constituirán el fundamento para compartir. Por ejemplo, las interrelaciones importantes de producción deben basarse en las semejanzas del equipo de producción o en los pasos de los procesos más que en una idea generalizada de la existencia de procesos semejantes. Asimismo, las tecnologías y subtecnologías son la base de las interrelaciones tecnológicas, y los decisores comunes en los clientes o en los canales son el fundamento de las interrelaciones clave de mercado.

Los diagramas como el de la figura 10-1 ofrecen un mecanismo sencillo que permite identificar las interrelaciones dentro de una firma.

Las casillas de la matriz contienen las interrelaciones entre un par de unidades de negocios, tomadas de las que se indican en la tabla 9-1 del capítulo anterior. Si las interrelaciones son amplias es posible preparar una matriz para cada tipo. El diagrama de nexos es otra herramienta para mostrar las interrelaciones que serán más claras si hay una cantidad manejable de unidades de negocios. Permite agrupar las que presentan interrelaciones sólidas y facilita visualizar los grupos de unidades que pudieran servir de base a los grupos o sectores. Sin importar las herramientas gráficas que se utilicen, las interrelaciones deben dividirse en potenciales y en las que están obteniéndose en ese momento.

A. Matriz de interrelaciones

	UNIDAD DE NEGOCIOS 1	UNIDAD DE NEGOCIOS 2	UNIDAD DE NEGOCIOS 3
UNIDAD DE NEGOCIOS 2	Comprador común		
UNIDAD DE NEGOCIOS 3	Comprador común Materia prima común Componente común	Comprador común	
UNIDAD DE NEGOCIOS 4	Materia prima común Componente común		Materia prima común Componente común

B. Diagrama de nexos

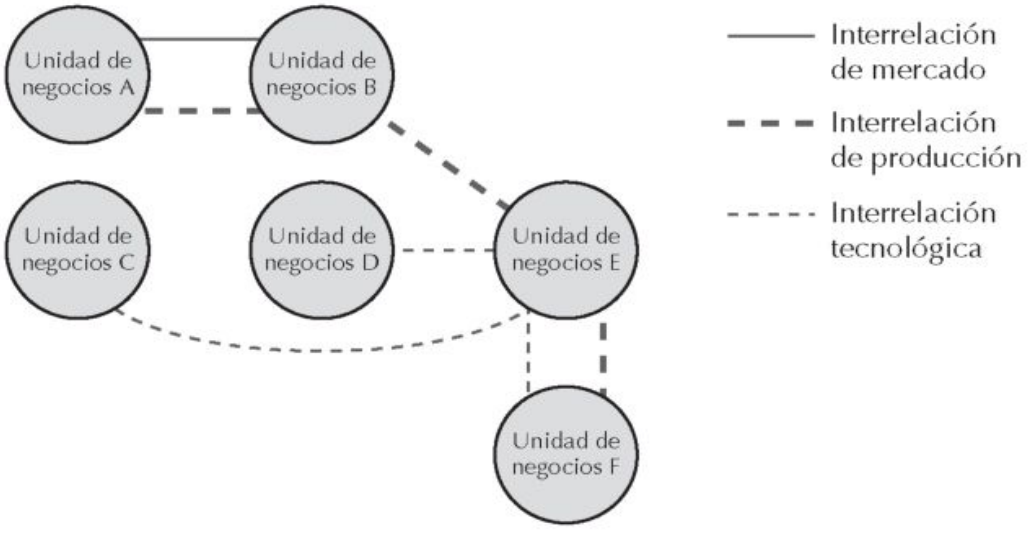


Figura 10-1. Interrelaciones tangibles en una empresa diversificada

Una compañía diversificada a menudo tiene muchas interrelaciones distintas. Con frecuencia, los grupos de unidades de negocios están vinculados de distinta manera. Uno puede estarlo por sus mercados; y otro distinto —aunque con algunas áreas comunes—, en la producción. La matriz de la figura 10-1 muestra de manera gráfica ese patrón, donde las unidades 1, 3 y 4 tienen un componente y materia prima comunes, mientras que las unidades 1, 2 y 3 tienen un cliente común.

En la empresa diversificada con muchas unidades de negocios a menudo emerge un complejo patrón de interrelaciones. Si desea simplificar la tarea analítica de identificar las interrelaciones, divida la empresa diversificada en conglomerados de unidades de negocios que tengan muchas entre sí pero, de manera relativa, pocas con otros conglomerados. La correspondencia de esos conglomerados con los grupos o sectores definidos es un tema que se retoma en el capítulo 11. Las definiciones de las unidades tal vez sean incorrectas cuando las interrelaciones de las unidades están generalizadas y contienen muchas actividades importantes de valor. En el capítulo 7 se abordaron de los problemas de establecer las fronteras entre ellas.

2. *Descubrir las interrelaciones tangibles fuera de las fronteras de la firma.* Rara vez una firma compite en todas las industrias relacionadas con sus unidades de negocios. De ahí la necesidad de identificar interrelaciones entre ellas y otras industrias que no figuran en su portafolio. Para ello es necesario examinar las actividades importantes de valor y buscar sectores industriales afines donde sea posible empezar a compartir o hacerlo en forma más amplia. Por ejemplo, una compañía con una buena fuerza de ventas que atiende a un grupo particular de clientes debería identificar otros productos que adquiere el mismo grupo de clientes o productos, que caen dentro del ámbito de dicha fuerza y que podrían venderse a otros grupos. Asimismo, los nombres de marca, los canales de distribución, los sistemas logísticos, la actividad referente al desarrollo tecnológico y otras acciones de

igual importancia deberían examinarse en busca de oportunidades para compartir con otras industrias.

Es una tarea creativa descubrir las trayectorias de la interrelación fuera de una firma, pero aportará considerables beneficios al planear la diversificación y al diseñar las estrategias defensivas que anticipan y bloquean a los posibles participantes. El portafolio de rivales diversificados a menudo ofrece pistas útiles para las industrias que sostienen importantes interrelaciones con las de la empresa. Pero es aún más útil detectar nuevas interrelaciones no aprovechadas por los rivales.

3. *Identificar posibles interrelaciones intangibles.* Una vez descubiertas las interrelaciones tangibles, el siguiente paso consiste en buscar las intangibles. Para ello se aíslan las actividades de valor donde se poseen conocimientos prácticos utilizables en otras unidades de negocios o industrias. También se localizan nuevos sectores industriales donde una presencia aportaría conocimientos prácticos de gran utilidad para las actuales unidades de negocios. Entre las señales de este tipo de interrelaciones pueden citarse las siguientes: semejanzas en la estrategia genérica, tipo de clientes o configuración de la cadena de valor. Identificarlas es una tarea sutil e importante a la vez. Muchas de ellas suelen estar presentes, de ahí que sea indispensable seleccionarlas para evaluar su importancia en la ventaja competitiva.

4. *Identificar las interrelaciones de los competidores.* Una empresa debe reconocer las relaciones originadas en la existencia de rivales que compiten real o potencialmente con la empresa en más de una unidad de negocios. Las interrelaciones suelen ser predictores de nuevos posibles competidores.

5. *Evaluar la importancia que las interrelaciones tienen en la ventaja competitiva*. La ventaja competitiva neta proveniente de las interrelaciones tangibles depende de la ventaja de compartir, de los costos de hacerlo y de la dificultad de igualar las interrelaciones. Las actividades comunes se miden a partir de las actividades correspondientes de los competidores en las tres dimensiones. Las interrelaciones presentes en una empresa diversificada suelen ser numerosas. Pero la experiencia demuestra que suelen ser pocas las que poseen importancia estratégica. El desafío consiste en aislarlas e incluir las relacionadas con industrias donde no se tiene una presencia en ese momento. El que una interrelación no se logre no es una señal inequívoca de que carezca de importancia. Quizá la interrelación haya pasado inadvertida o los costos del

compromiso relacionados con ella hayan sido reducidos al hacer más congruentes las estrategias de las unidades de negocios.

Las interrelaciones intangibles favorecen la ventaja competitiva si los beneficios de transferir los conocimientos prácticos superan el costo de hacerlo. La transferencia es útil cuando: 1) la semejanza entre las actividades de valor es notable, 2) las actividades son importantes para la ventaja competitiva en la industria y 3) la compañía posee conocimientos prácticos capaces de mejorar de manera sustancial la ventaja competitiva al ser transferidos. La experiencia indica que el escepticismo se justifica cuando se evalúan interrelaciones intangibles para no buscar semejanzas posibles desde el punto de vista teórico —pero inútiles en la práctica— entre las unidades de negocios.

6. *Diseñar una estrategia horizontal coordinada para obtener y mejorar las interrelaciones más importantes.* Es posible lograr o mejorar excelentes interrelaciones en varias formas.

Compartir actividades apropiadas de valor. Las actividades de valor de unidades relacionadas de negocios deben compartirse si los beneficios superan los costos. Para ello se requieren medidas como combinar la fuerza de ventas, racionalizar las instalaciones de producción, coordinar las compras y cambiar la marca de las líneas de productos. El hecho de compartir siempre exigirá modificar las prácticas actuales. Es preciso transformar las unidades de negocios para conseguir la máxima ventaja competitiva al compartir. Las actividades deben rediseñarse para disminuir el costo del compromiso.

Coordinar las posiciones estratégicas de las unidades conexas de negocios. Las estrategias de las unidades afines deben coordinarse para aumentar la ventaja competitiva de las interrelaciones y reducir los costos del compromiso. Ello abarca todo, desde ajustes menores de las estrategias de las unidades hasta un reposicionamiento radical que, entre otros aspectos, incluye la adquisición y la desinversión. La coordinación de estrategias exige que los programas de mercadotecnia y los planes de inversión sean compatibles, y que las unidades de negocios conozcan los planes de las otras en el desarrollo de productos y en otras áreas trascendentes. La coordinación significa que las acciones frente a los competidores forman parte de un plan integrado de lucha tipo grupal, sectorial o corporativo. A fin de lograr el máximo impacto entre los clientes o canales comunes, la mayor necesidad de estrategias compatibles de las unidades de negocios a menudo surge de las interrelaciones de mercado. Con todo, se requiere una gran uniformidad para obtener y explotar cualquier clase de interrelación. La coordinación de las unidades a veces exige algo complicado: decidir entre mejorar las interrelaciones y la posición de cada una de ellas. No es fácil hacerlo, pero sin una estrategia horizontal rara vez se les tendrá en cuenta, prescindiendo de los beneficios que aporten a la empresa.

Distinguir las metas de las unidades de negocios. Deben establecerse metas que reflejen la función de las unidades de negocios en las interrelaciones. Por ejemplo, a algunas podrían asignárseles objetivos más ambiciosos de ventas pero metas menores de utilidades por la contribución que su volumen hace a la posición de otras. Quizá la solución aparente más “justa” sea pedir que todas alcancen las mismas metas, pero podrían ponerse en peligro algunas fuentes importantes de la ventaja competitiva.

Las metas de las unidades de negocios que reflejan las interrelaciones son más amplias que las impuestas en los métodos de planeación de portafolios, las cuales suelen incluir obligaciones como crear, retener o cosechar. Los modelos de portafolios suelen prescindir de las interrelaciones y fijarles metas distintas a las unidades de negocios, solo en el sentido de esperar que algunas generen efectivo y otras lo utilicen. Las interrelaciones ofrecen una perspectiva más amplia de la estrategia corporativa, basada en la ventaja competitiva a la cual se incorporan las consideraciones relativas al flujo de efectivo.

Coordinar las estrategias defensivas y ofensivas contra los competidores multipuntos y los que tienen interrelaciones diferentes. Debe contarse con un plan global de juego para enfrentar a los competidores multipuntos más importantes y a los que muestren un patrón distinto de interrelación que pudiera resultar peligroso. En teoría, la empresa debe tratar de promover la evolución de la industria en direcciones que incrementen el valor de sus interrelaciones y mermen el valor de los competidores. En los capítulos 14 y 15 se ofrecen más opciones para la estrategia defensiva y ofensiva.

Aprovechar las interrelaciones intangibles importantes mediante programas formales de intercambio de conocimientos prácticos. Es necesario alentar la transferencia de conocimientos prácticos entre unidades de negocios con semejanzas genéricas de importancia potencial. Las unidades quizá no se muestren tan receptivas a los problemas “ajenos”, y a las que se les pide transferir esos conocimientos les molestará comprometer tiempo y personal. Para obtener interrelaciones intangibles hay que conocer su valor en forma compartida, lo mismo que los mecanismos organizacionales que facilitan su transferencia.

Diversificar para fortalecer las interrelaciones importantes o para crear otras. La estrategia de diversificación debe centrarse en descubrir o entrar en nuevos negocios que refuercen las

interrelaciones más importantes o generen otras de gran valor estratégico. El tema de la diversificación estratégica se examina en la siguiente sección.

Vender las unidades de negocios que no tengan interrelaciones importantes con otras o que dificulten su obtención. Las unidades que no tienen interrelaciones importantes con otras, o que difícilmente contribuirán a la diversificación, son candidatas para venderse a largo plazo. Aun cuando resulten atractivas y rentables, valdrán lo mismo y hasta más para otros, pues formar parte de una empresa no mejora su ventaja competitiva; en cambio, sí podría hacerlo el hecho de pertenecer a otra. En consecuencia, una compañía está en condiciones de recobrar todo el valor de ellas o hasta más si las vende. Lo que se obtenga de esa manera podrá invertirse en unidades donde la ventaja competitiva aumente con las interrelaciones. Sin embargo, algunas consideraciones prácticas aconsejan instaurar esta estrategia a largo plazo. No será fácil encontrar compradores que reconozcan el valor de una unidad de negocios, ni reemplazar una demasiado rentable aunque inconexa por otra del mismo atractivo, por grandes que sean las interrelaciones potenciales.

A veces la presencia de algunas unidades de negocios poco relacionadas dificulta la obtención de otras interrelaciones más trascendentes. Estas también son buenas candidatas para venderse. Por ejemplo, una empresa no estará en excelente posición para crear un canal compartido de distribución si tiene otra unidad que utilice un canal rival para llegar al mismo grupo de prospectos. Además, le será más difícil aprovechar las oportunidades de compartir una fuerza de ventas y la mercadotecnia para llegar a cierto grupo si tiene una unidad en la industria de ese grupo que compita con ella. Las interrelaciones pueden ocasionar conflictos con los compradores, los proveedores o los canales. Esto lo experimenta American Express al competir cada vez más con los bancos que son un centro clave de sus cheques de viajero. En conclusión, cuando se desencadenan algunas interrelaciones, quizá la compañía deba abandonar ciertas industrias.

Cuando existen varios patrones de interrelación dentro de una firma con diversos grupos de unidades de negocios, la adopción de alguno de los pasos anteriores tal vez exija compromisos. Coordinar las posiciones estratégicas para facilitar un tipo de interrelación quizás aminore la capacidad de obtener otro. A veces se toma alguna clase de compromiso cuando se distinguen las metas de las unidades de negocios. En tales casos, el principio rector debe consistir en reforzar las interrelaciones que tienen el máximo impacto en la ventaja competitiva, así sea a costa de otras. No obstante, los mecanismos organizacionales que se comentan en el siguiente capítulo a menudo permiten conseguir al mismo tiempo interrelaciones entre varios grupos de unidades de negocios.

7. *Crear mecanismos organizacionales horizontales para garantizar la instauración*. No es posible explotar con eficacia las interrelaciones sin una estructura organizacional horizontal que aliente la coordinación y transfiera habilidades entre las unidades de negocios. Tareas como definir las unidades adecuadas,

reunirlas en los grupos y sectores apropiados, y establecer incentivos para que los gerentes de ellas colaboren son imprescindibles para el éxito. Los principios de la organización horizontal son tema del capítulo 11.

Interrelaciones y la estrategia de diversificación

La diversificación basada en interrelaciones es la que tiene mayores probabilidades de acrecentar la ventaja competitiva en las industrias actuales o de crear una ventaja sustentable en otros sectores industriales. Las interrelaciones tanto tangibles como intangibles influyen de modo decisivo en la estrategia de diversificación; las primeras deben ser el punto de partida para formularla, las segundas tienen un efecto menos comprobable en esta y son más difíciles de lograr en la práctica.

Las interrelaciones le permiten diversificarse a través del desarrollo interno para franquear las barreras contra el ingreso e incursionar en una industria a un costo menor que el de los participantes que carecen de ellas.[2] Además, facilitan la entrada mediante la adquisición porque, a partir de su adquisición, un candidato tendrá mayor valor para la firma que para sus dueños actuales o para otros oferentes con interrelaciones parecidas. Por tanto, las utilidades de la adquisición tienden menos hacia el desplazamiento cuando se fija el precio de compra. La presencia de las interrelaciones implica que la diversificación a través de una adquisición o del desarrollo interno beneficiará a las unidades actuales de negocios que tienen interrelaciones con la nueva unidad.

Todo intento de diversificación debe pasar la prueba del atractivo estructural (capítulo 1). Las industrias relacionadas con las unidades de negocios actuales no ofrecen un mayor atractivo estructural por el simple hecho de su afinidad. Una nueva unidad de negocios debe encontrarse en un sector industrial que tenga un atractivo estructural real o potencial. La mera existencia de interrelaciones no justifica entrar en un sector a menos que permita a la empresa hacer atractiva una industria poco prometedora. En conclusión, la estrategia de diversificación

descansa en dos principios básicos: buscar las industrias con una estructura e interrelaciones atractivas que den una ventaja al competir en ellas.

Diversificación basada en interrelaciones tangibles

La estrategia de diversificación a veces intenta extender alguno de los tipos de interrelaciones tangibles incluidas en la tabla 9-1. Las orientaciones más convenientes de la diversificación son las que facilitan interrelaciones que produzcan el máximo impacto en la ventaja competitiva aplicando los criterios antes señalados. En algunos casos, la diversificación fortalecerá la posición de la empresa frente a sus principales rivales; en otros casos se deberá a la necesidad de igualar su diversificación en sentido defensivo. Una compañía puede entrar en industrias donde se servirá de las interrelaciones para abrumar a los rivales de un solo negocio o a aquéllos cuyas unidades de negocios están mal diseñadas. Los beneficios de las interrelaciones tangibles fluyen en dos direcciones. Es útil tanto crear interrelaciones que mejoren la posición de las unidades actuales como emplear la posición actual de estas para mejorar las nuevas.

Tres de los tipos generales de interrelaciones tangibles de la tabla 9-1 (mercado, producción y tecnológicas) representan tres medios globales de diversificación. Una estrategia orientada al mercado trata de vender productos nuevos a clientes, canales o mercados geográficos comunes con el fin de cosechar los beneficios de las interrelaciones de mercado. Una estrategia orientada a la producción trata de producir bienes similares con actividades compartidas de manufactura; de este tipo de interrelaciones surgen a menudo las de compras. Una estrategia orientada a la tecnología intenta desarrollar industrias nuevas o entrar en ellas partiendo de tecnologías básicas parecidas, las cuales incluyen productos que se venden a los mercados actuales o nuevos. Por ejemplo, la próspera empresa japonesa de máquinas de escribir Brother se sirve de su “árbol tecnológico” para impulsar la diversificación. La empresa se ha basado en las tecnologías desarrolladas en un negocio para entrar en otro. La

tecnología de motores pequeños proveniente del negocio original de máquinas de coser facilitó el ingreso en la industria de electrodomésticos pequeños y de máquinas eléctricas de escribir, mientras que los conocimientos de electrónica obtenidos en las máquinas de escribir facilitó incursionar en la industria de impresoras electrónicas.

A menudo las tres trayectorias generales de diversificación recién descritas llevan a la compañía en distintas direcciones. Para ampliar la gama de productos que se venden a clientes, a canales o regiones geográficas comunes, a menudo se necesitan diversas tecnologías y procesos de producción; en cambio, hay que incursionar en nuevos mercados si se quiere extender la gama de productos con tecnologías o procesos similares de producción. Pero no siempre es así; por ejemplo, en la industria de aparatos electrónicos, empresas como Sony y Matsushita (Panasonic) se han diversificado en nuevos productos mediante una tecnología compartida con sus productos actuales. También existían oportunidades de interrelaciones con el mercado y la producción. Ambas desarrollaron actividades comunes de valor: nombres de marca, organizaciones de servicios, plantas y adquisición entre variadas líneas de productos. En efecto, las interrelaciones son una de sus fuentes primarias de ventaja competitiva. Otro ejemplo es el ingreso de Black and Decker en el mercado de electrodomésticos pequeños; esta empresa aprovecha las interrelaciones tecnológicas y de producción concernientes a los motores eléctricos pequeños que emplea en su negocio básico: el de herramientas eléctricas.

La diversificación ofrecerá el máximo potencial para mejorar la posición global de la compañía cuando comparta varias actividades de valor importantes. Las más exitosas no ven la diversificación orientada al mercado, a la producción y a la tecnología como algo que excluya a todos los implicados; en cambio, buscan cómo combinarlas. En nuestro estudio acerca de las interrelaciones que *Fortune 500* realizó en 75 empresas de 1971 a 1981, y que se menciona en el capítulo 9, las de alta tecnología mostraron la máxima capacidad de incrementar de manera simultánea las interrelaciones en los mercados, en la producción y la tecnología. Este resultado es compatible con la función de la tecnología del procesamiento de información y de la electrónica que integra las industrias. Conforme la tecnología progresa, será posible encontrar más medios de diversificación que permitan explotar múltiples modalidades de interrelaciones.

La diversificación mediante cabezas de playa

Las compañías tienen distinta capacidad de conseguir interrelaciones importantes a través de la diversificación. Las oportunidades estarán limitadas por varios factores:

❖ La mezcla actual de unidades tal vez cuenta con pocas interrelaciones significativas con otras industrias.

❖ Las interrelaciones significativas quizá ya hayan sido explotadas.

❖ Las industrias relacionadas con las de la empresa pueden ser poco atractivas desde el punto de vista estructural.

❖ No existe una estrategia factible para entrar en industrias conexas porque los competidores se han anticipado.

❖ Las consideraciones antimonopolio excluyen la posibilidad de incursionar en industrias conexas.

Cuando las oportunidades de diversificarse en interrelaciones tangibles son pocas, o están agotadas, conviene considerar la conveniencia de hacerlo a partir de las interrelaciones intangibles. Estas suponen transferir las habilidades genéricas sin compartir las actividades, así que casi siempre habrá más industrias con interrelaciones intangibles potenciales con las unidades actuales de negocios que tangibles. Es un proceso sutil descubrir las oportunidades en que las interrelaciones intangibles crearán una ventaja competitiva, pues la compañía deberá conocer a un grado suficiente a la otra industria para saber cómo la transferencia de habilidades será un factor decisivo.

La semejanza genérica de un nuevo sector industrial con el actual no significa que la transferencia originará una ventaja competitiva. Los rivales tal vez posean habilidades iguales o superiores. La importancia de las habilidades en el sector industrial debe cuestionarse, y los análisis superficiales de las semejanzas genéricas pueden ser bastante engañosos. El fracaso de las estrategias de diversificación durante las décadas de 1960 y 1970 se debió a que se basaron en semejanzas supuestas o irrelevantes. No obstante, dejando de lado todas estas medidas de cautela, los análisis rigurosos de la industria pueden descubrir otras donde las interrelaciones intangibles representen una base sólida para diversificar.

Pero la diversificación basada en interrelaciones intangibles debe verse no solo como una oportunidad independiente, sino como una *cabeza de playa* potencial. Una vez que una firma entra en un nuevo sector industrial por medio de este tipo de diversificación, estará en condiciones de utilizar esta cabeza de playa para encontrar más oportunidades basándose en dichas interrelaciones. He aquí un buen ejemplo: cuando Procter & Gamble adquirió primero a Charmin Paper Commpany, obtuvo una cabeza de playa que le permitió crear el conglomerado estrecho e interrelacionado de unidades de negocios dedicadas a productos de papel, como se señaló en

páginas anteriores. La figura 10-2 muestra de manera gráfica este tipo de proceso de diversificación. Una interrelación intangible con el conglomerado inicial de unidades de negocios relacionadas de manera tangible se convierte en el fundamento de otro conglomerado. La empresa diversificada emerge como varios conglomerados de unidades relacionadas mediante interrelaciones tangibles cuando los grupos se conectan mediante interrelaciones intangibles. Por tanto, una prueba clave de las oportunidades de diversificación basadas en ellas es su potencial como cabezas de playa.

Diversificación y recursos corporativos

Los activos corporativos especiales de una empresa diversificada son las interrelaciones actuales y posibles que se hallan en las cadenas de valor de sus unidades de negocios. Las interrelaciones representan la principal aportación a sus unidades y a las nuevas industrias donde pudieran incursionar. La función central de la empresa diversificada consiste en promoverlas y expandir dichas interrelaciones.

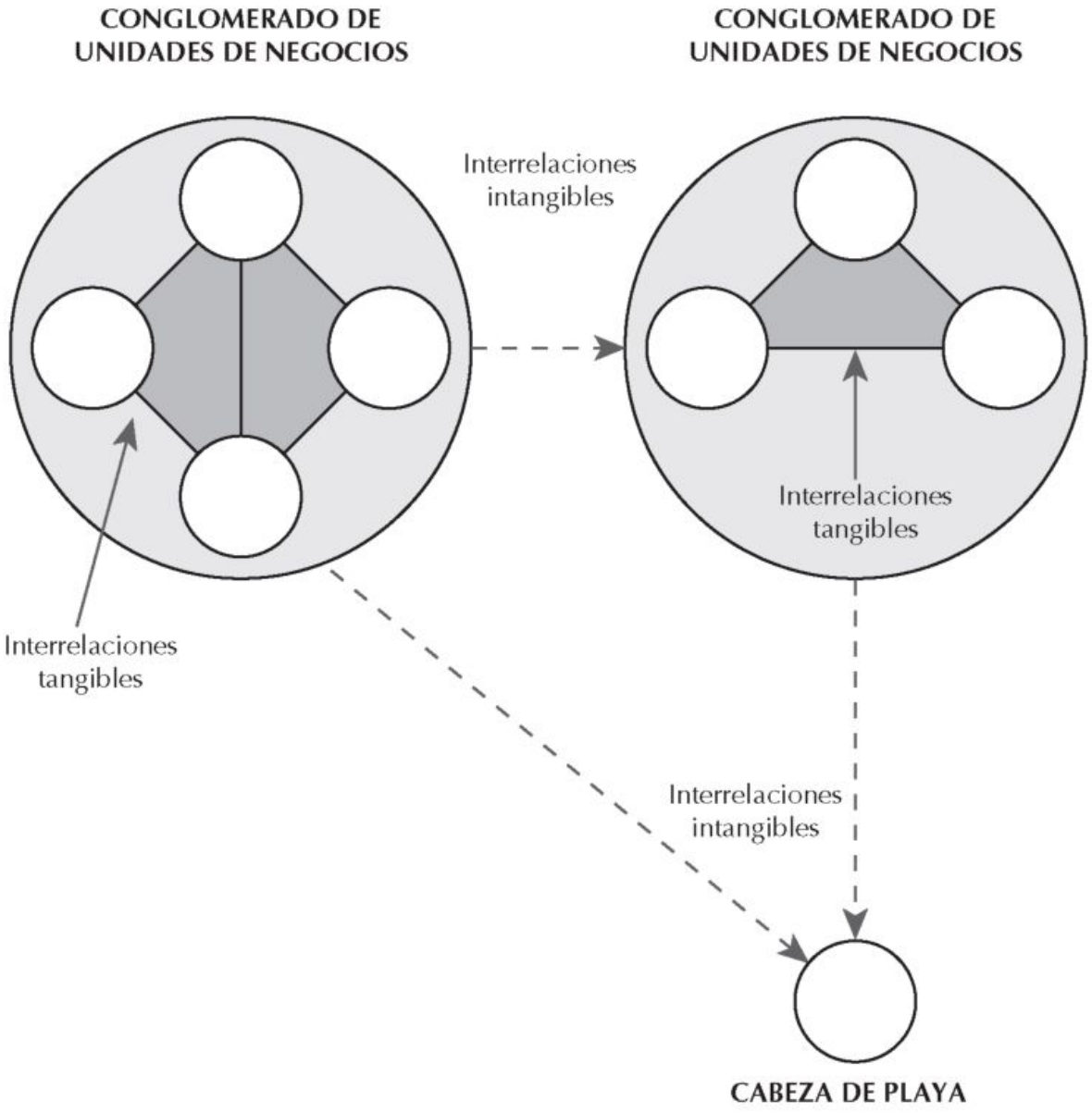


Figura 10-2. Interrelaciones y el patrón de la diversificación

La diversificación es un medio de ampliar los activos y las habilidades expandiendo el radio de acción de las actividades de valor en que participa. Cada nueva industria no solo puede estar relacionada con las ya existentes, sino ofrecer actividades de valor que son fuente de *nuevas* interrelaciones. La diversificación óptima es aquella que hace ambas cosas: refuerza los puntos fuertes de la compañía y crea la base para otros.

Errores y fallas de la estrategia horizontal

Aunque la ventaja competitiva sustancial se obtiene aprovechando las interrelaciones, se cometen errores al crear la estrategia horizontal. El más grave consiste en prescindir de ellas por completo. No basta la planeación estratégica efectuada en forma exclusiva por unidades de negocios; pero, al mismo tiempo, también es un error grave suponer que conviene cultivar todas las relaciones.

Errores y fallas al ignorar las interrelaciones

En este capítulo y en el 9 se explican numerosos errores que se deben al hecho de desconocer las interrelaciones. Entre las más notables se encuentran las siguientes:

Interpretar de manera errónea las contribuciones estratégicas de las unidades de negocios. Una compañía que no comprenda las interrelaciones medirá el desempeño de sus unidades de negocios en forma aislada. Al hacerlo puede alentarlas a tomar medidas que minen las interrelaciones y deterioren su posición global.

Interpretar incorrectamente la posición frente a los competidores principales. Una compañía que solo planee en el nivel de unidad de negocios no diagnosticará de manera correcta su posición frente a los competidores diversificados más importantes. Tampoco formulará tácticas pertinentes que mejoren su posición global.

Administración del portafolio. La existencia de relaciones, en primera instancia, de las tangibles, limita la utilidad de los modelos con que se planea el portafolio y la forma en que suelen aplicarse de manera habitual. Los modelos son herramientas rigurosas destinadas a ayudar a la empresa diversificada a obtener un portafolio balanceado en el aspecto financiero. Y al hacerlo, opacan el principal problema estratégico de preparar el portafolio de negocios: crear y mejorar las interrelaciones. Cuando estas existen, la decisión de establecer o cosechar unidades de negocios no debe tomarse de manera independiente. El uso de las herramientas del portafolio resulta demasiado peligroso en el nivel grupal o sectorial porque las unidades del grupo o sector suelen tener interrelaciones tangibles, lo cual debe considerarse al administrarlas.

Los ejecutivos de empresas, sectores y grupos no deben confundir la planeación de portafolios con la estrategia horizontal. Esta es más difícil de formular que la del portafolio, pero es la manera en que una empresa diversificada genera beneficios económicos verdaderos para sus unidades de negocios.

Errores y fallas en la búsqueda de interrelaciones

También es riesgoso buscar las interrelaciones de modo indiscriminado.

Apalancamiento negativo al compartir o transferir conocimientos prácticos. Las interrelaciones tangibles suelen exigir algún compromiso en las estrategias de las unidades de negocios. Por eso, el uso de interrelaciones mal elegidas perjudica a todas las unidades a cambio de una pequeña ganancia estratégica neta. La transferencia de conocimientos prácticos entraña costos, lo mismo sucede cuando se transfieren conocimientos inadecuados para competir en otra unidad en nombre de supuestas interrelaciones intangibles. Deben existir beneficios evidentes para compartir o transferir conocimientos a unidades afines; de lo contrario, una interrelación no será conveniente desde el punto de vista estratégico.

Búsqueda de interrelaciones que contienen pequeñas actividades de valor, ofrecen escasas economías de escala o de aprendizaje o influyen poco en la diferenciación. En su afán por crear una estrategia relacionada de diversificación, las empresas a veces caen en la trampa de concederle demasiada importancia a una interrelación que, aunque existente, no tiene mucha importancia competitiva. Su presencia no significa que sea necesario crear una estrategia horizontal en torno a ella, así sea la única disponible en ese momento.

Interrelación ilusoria. Las semejanzas superficiales de las tecnologías, de los sistemas logísticos, de los procesos de fabricación y de los grupos de clientes a menudo no constituyen el fundamento de las actividades compartidas. Al examinar con mayor detenimiento una tecnología en apariencia similar en dos unidades de negocios, puede venderse a clientes con

necesidades diferentes que deterioran la capacidad de emplear una organización compartida de I+D. Por ejemplo, a pesar de la evidente semejanza que para los extraños significa la perforación en alta mar y la perforación en tierra, los contratistas de hecho pueden compartir pocas actividades. A veces, las interrelaciones intangibles también son ilusorias. Hay muchas similitudes entre las unidades de negocios que carecen de importancia en la competencia. Es recomendable examinar con minuciosidad las posibles interrelaciones *antes* de traducirlas en actividades comunes o en estrategias modificadas, pues solo así la incompatibilidad no se volverá un fracaso.

CAPÍTULO

11

Creación de interrelaciones

A muchas empresas les resulta demasiado difícil obtener interrelaciones en la práctica. En parte se debe a que el costo de compartir significa que muchas interrelaciones no mejoran la ventaja y, por lo mismo, no conviene generarlas. Incluso en las que aportan una evidente ventaja competitiva, una extensa variedad de obstáculos empresariales (desde factores culturales hasta otros de índole cultural y administrativa) impide conseguirlas en la práctica. De hecho, la creación de interrelaciones en las unidades de negocios contradice la filosofía predominante en muchas compañías diversificadas.[1]

La mayor parte de ellas se han descentralizado, estableciendo unidades de negocios con responsabilidad de utilidades y adoptando los principios de la autonomía. Algunas llevan a cabo la descentralización casi con espíritu religioso. Sin embargo, cuando la descentralización no está controlada obstaculiza la búsqueda de interrelaciones al estimular a los gerentes de las unidades para que instituyan una estrategia que maximiza el desempeño y no la cooperación. Más aún, los métodos de planeación de portafolios reforzaron la concepción de las unidades de negocios como generadores o usuarios no relacionados de efectivo. Muchas otras prácticas organizacionales propias de las grandes empresas diversificadas

se oponen a las interrelaciones, entre ellas los planes de incentivos y las políticas de transferencia de precios. Los problemas organizacionales para crear interrelaciones cuyos beneficios sean evidentes son quizás el motivo principal por el cual muchos ejecutivos rechazan el concepto de sinergia.

Al examinar las interrelaciones estratégicas de las unidades de negocios hay que encarar las dificultades que plantea su obtención, pues de lo contrario fracasarán las estrategias horizontales.[2] En este capítulo se parte de la suposición de que se han descubierto las interrelaciones que validan las pruebas de la importancia estratégica mencionada en el capítulo 9. Por ahora se concentra en los mecanismos para aprovecharlas.

Primero se abordan los obstáculos organizacionales que impiden alcanzar las interrelaciones que se observan en muchas firmas y sus causas. Después se explica cómo sortearlos mediante lo que se denomina *organización horizontal*; la cual es la variedad predominante de estructura organizacional en la empresa diversificada; por medio de ella los altos ejecutivos dirigen las actividades de varias unidades de negocios. La información, las decisiones y los recursos fluyen de manera vertical: de las unidades de negocios a los ejecutivos y viceversa. Las subunidades organizacionales intermedias, llamadas a menudo *grupos y sectores*, tienen como objetivo primario supervisar este proceso vertical y reducir el tramo de control de la alta gerencia. La planeación estratégica de la organización y sus sistemas de incentivos fortalecen aún más la índole de la toma de decisiones y del control.

Por el contrario, en una empresa diversificada, la estructura horizontal está sobrepuesta a la de las unidades de negocios y facilita la colaboración entre ellas. Entre sus mecanismos cabe citar los siguientes: agrupamiento de las unidades de negocios, comités actuales, sistemas administrativos, políticas de recursos humanos y muchos otros medios formales e informales cuyo fin es coordinar las actividades de las unidades. Una compañía con interrelaciones significativas necesita una estructura horizontal que complemente la vertical. La existencia generalizada de las interrelaciones indica que cada vez será más necesario contar con una nueva modalidad organizacional para administrar la

empresa diversificada; la cual debe ofrecer un equilibrio más adecuado entre sus dimensiones horizontal y vertical.

La estructura horizontal *no* pretende eliminar ni reemplazar la descentralización. La lógica de esta es sólida y, de hecho, algunas empresas diversificadas no han logrado descentralizarse lo suficiente. La estructura horizontal sobrepone una serie de mecanismos a la compañía vertical para garantizar que las interrelaciones que generan una ventaja competitiva se aprovechen.[3] El resultado no es una compañía matricial, sino unidades independientes de negocios que están conectadas mediante medios organizacionales y un conjunto de valores compartidos. Quizás en el proceso disminuya la autonomía de las unidades, pero el propósito real de la estructura organizacional es *redefinir* la autonomía en términos más propicios para lograr el éxito global de la compañía.

Obstáculos que impiden crear interrelaciones

Para lograr interrelaciones tangibles es necesario que una unidad de negocios comparta actividades en su cadena de valor con otras, sin dejar de ser una entidad aparte que funcione de manera independiente en otras actividades y mantenga la responsabilidad de utilidades. La búsqueda de interrelaciones puede culminar en una actividad conjunta con más de una unidad hermana en diversas partes de la cadena de valor. Por ejemplo, que una unidad comparta la fuerza de ventas con una división y la planta con otra.

Es inevitable que cualquier interrelación genere costos de coordinación, sin importar cómo esté organizada la firma. Pero en muchos casos algunos obstáculos organizacionales los incrementan de manera innecesaria. Guardan relación con los factores que dificultan la coordinación funcional *dentro* de una unidad de negocios. Sin embargo, los referentes a las interrelaciones suelen ser mucho más fuertes que los referentes a la coordinación funcional. Nada impone la coordinación entre las unidades y, en cambio, sus funciones deben coordinarse para operar. De hecho, a menudo se ven como rivales que compiten en su desempeño por obtener parte de recursos escasos y atraer la atención de los altos directivos.

Causas de los obstáculos

Los obstáculos contra la coordinación de las unidades de negocios nacen de las diferencias de perspectiva de ellas y de los directivos. A continuación se explican algunos de los más importantes.

Beneficios asimétricos

A menudo algunas unidades de negocios se oponen a las interrelaciones porque sus beneficios son (o parecen ser) asimétricos. Como se señaló en capítulos anteriores, a menudo sus diferencias de tamaño y estrategia significan que la ventaja competitiva proviene de las interrelaciones, por lo que se acumulan más en una unidad que en otra. Algunas veces una interrelación causa un impacto negativo neto en una de ellas y al mismo tiempo aporta beneficios evidentes a la empresa en su conjunto. Si el sistema motivacional no refleja dichas diferencias, resultará demasiado difícil lograr que las unidades acepten crear una interrelación y colaboren para generarla con eficacia. Por el contrario, se empantanan en negociaciones infructuosas relacionadas con la asignación de los costos comunes o con los procedimientos para compartir los ingresos. Entonces las interrelaciones que benefician con claridad a *todas* las unidades de negocios en cuestión se adoptan con rapidez cuando se reconocen, pero con frecuencia los beneficios asimétricos permanecen encubiertos.

Pérdida de autonomía y control

Además de la resistencia por motivos económicos, los gerentes se oponen de manera rotunda a las interrelaciones para evitar una pérdida real o percibida de autonomía. En seguida se mencionan algunas de las causas más comunes de esta resistencia.

Protección del territorio. Los gerentes de las unidades de negocios preservan su “territorio” con mucho celo. Ejercen pleno control sobre sus operaciones y obtienen una satisfacción personal al hacerlo, lo mismo que de su influencia dentro de la corporación. En muchas compañías la autonomía se asocia al control absoluto de todas las funciones, de modo que los gerentes muestran renuencia a ceder cualquiera de ellas.

Dilución percibida de las relaciones con los clientes. Las unidades de negocios a menudo se oponen a las interrelaciones de mercado porque temen perder el control de sus clientes o que las relaciones con ellos se deterioren. Les preocupa que las unidades hermanas *se lo roben*, dañen su imagen o generen confusión respecto al punto de contacto apropiado con la firma. Así, los corredores de bolsa no quieren compartir las listas de clientes con las unidades hermanas de su compañía matriz pese a las interrelaciones existentes en los servicios financieros.

Incapacidad de “despedir" una división hermana. Las unidades de negocios prefieren tratar con una compañía externa que les da mayor sensación de control a verse abrumadas por los problemas de servicio, entrega o producto de una unidad hermana. Piensan que quedarán atrapadas en una situación adversa para negociar si colaboran con ella, pues los directivos tienden a intervenir en las disputas y no permiten finalizar una interrelación por el desempeño deficiente de una unidad. Los gerentes perciben

menos restricciones en su trato con compañías externas, ya que es posible “liquidarlas” si la interrelación fracasa.[4]

Conflictos por prioridades en las actividades compartidas. En ocasiones las unidades de negocios reconocen pronto el riesgo de prioridades antagónicas en las actividades comunes de valor: una fuerza común de ventas, una red logística compartida o un centro común de desarrollo. Por ejemplo, en un centro común de desarrollo, el tiempo de ingeniería se asigna en favor de la unidad de negocios con la necesidad más urgente; una fuerza compartida de ventas siempre se concentrará más en algunos productos. Desde el punto de vista corporativo es lógico establecer este tipo de prioridades, pero a los gerentes de las unidades no les agrada la perspectiva de modificar sus planes. En consecuencia, las unidades de negocios se opondrán a compartir o presionarán para crear su propia unidad autónoma tras establecer la actividad común.

Acusación injusta de un desempeño deficiente. Con frecuencia los gerentes de las unidades de negocios temen que se les acuse en forma injusta del fracaso de una interrelación. Ven la posibilidad de ser evaluados mediante resultados acerca de los cuales no ejercen control absoluto. Esto quizá los orille a renunciar al beneficio de una interrelación con tal de tener el control de su destino.

La historia de la firma y su estructura organizacional influyen mucho en la fuerza con que los ejecutivos desean una autonomía total. En muchas empresas diversificadas, la autonomía de las unidades de negocios es una política añeja que se ha preservado y fortalecido con esmero. En compañías como Consolidated Foods, Beatrice Foods, Johnson & Johnson, Emerson Electric y Hewlett-Packard la fe en la autonomía está bastante arraigada y se le da prioridad como una clave del éxito. Aunque la autonomía sí cumple una función positiva demasiado importante, se tiende a llevarla demasiado lejos ignorando las cambiantes circunstancias de la competencia. Inclusive, las unidades de negocios con una larga tradición de autonomía pueden oponerse a los proyectos conjuntos más valiosos. Así, Emerson Electric ha

tenido que luchar para conseguir que sus divisiones cooperen en interrelaciones poco amenazadoras, como los centros comunes de I+D dedicados a tecnologías selectas.

Las empresas que durante mucho tiempo propiciaron la autonomía de sus unidades de negocios capacitan y promueven a los gerentes, quienes después tienen un buen rendimiento en un ambiente donde se privilegia la independencia.

La autoselección atrae a ejecutivos que aprecian mucho la independencia y que se unen a la organización. Más aún, a menudo las adquisiciones se consuman con la promesa de la autonomía. Con semejante legado, se entiende que los ejecutivos resistan la intromisión en su autonomía o cualquier decisión corporativa que en principio busque la centralización.

Si una compañía lleva el principio de la descentralización hasta las unidades de negocios más pequeñas, encarará los más graves problemas para alcanzar las interrelaciones aunque le urja obtener las economías de escala resultantes de ellas. La autonomía se preserva con mucho celo cuando las unidades son pequeñas. Por ejemplo, American Hospital Supply cuenta con muchas divisiones pequeñas que venden varias clases de productos médicos a los clientes mediante una fuerza de ventas compartida pero superpuesta. Al parecer le es bastante difícil coordinar sus numerosas unidades por la feroz independencia de muchos de sus gerentes.

Sistemas poco objetivos de incendios

Los planes organizacionales de incentivos a menudo exacerban las dificultades para poner en práctica las interrelaciones al castigar de manera indirecta a los gerentes que las buscan. Muchas veces las unidades de negocios no ofrecen incentivos positivos que alienten la participación. Les parece poco útil cambiar la forma de efectuar las actividades que faciliten compartir o transferir conocimientos prácticos; ambos, aspectos esenciales de una interrelación exitosa. Peor aún, algunos sistemas de incentivos alientan la formación de coaliciones externas, no las interrelaciones con unidades hermanas.

A continuación se explican algunas formas en que los sistemas de incentivos obstaculizan las interrelaciones.

No se da crédito por las aportaciones hechas a otras unidades. Por lo regular, el sistema de incentivos mide solo el desempeño de una unidad de negocios y no aprecia su aportación al resto de ellas. A menudo resulta difícil medir la aportación a una interrelación y, por tanto, al desempeño global de la corporación. Los objetivos financieros de las unidades y las fórmulas para calcular los precios de transferencia y hacer asignaciones son fáciles de administrar y dan la impresión de exactitud, pero no miden la contribución total de una unidad al desempeño organizacional.

Los ejecutivos se muestran renuentes a dedicar tiempo y recursos a proyectos de interrelación si no están seguros de recibir el crédito correspondiente. Consideran ilógico intervenir en interrelaciones cuyos costos de compromiso deben sufragar o, peor aún, obtener menos beneficios de ellas que otra unidad. Por ejemplo, en Matsushita los equipos que se forman entre divisiones de desarrollo de productos han sufrido problemas de esta índole. Los participantes no saben si los nuevos productos aportarán utilidades a su división, de ahí su renuencia a colaborar en su desarrollo.

Tendenciosidad de la medición. En algunas firmas se observan prejuicios en la forma de cuantificar y asignar los ingresos, los costos y los activos que impulsan a las unidades de negocios a ignorar las interrelaciones u oponerse a ellas. Por ejemplo, se capitaliza la inversión en activos o la realización de adquisiciones y, en cambio, se sufraga el costo de buscar una interrelación. Las unidades que se miden con base en sus ventas tienden a invertir en activos en vez de disminuir su rentabilidad; por su parte, las que se fijan objetivos estrechos de crecimiento de ingresos no comparten los ingresos con otras en un proyecto de interrelación. Prefieren incurrir en el costo de contratar una compañía externa.

Distintas circunstancias de las unidades de negocios

Es difícil crear interrelaciones cuando las unidades de negocios se encuentran en diversas circunstancias organizacionales. Las diferencias plantean problemas de comunicación y hacen que las unidades perciban a las demás como “otras empresas”. En seguida se explican las diferencias más comunes que impiden las interrelaciones.

Identidad sólida de las unidades de negocios. Es difícil lograr interrelaciones cuando las unidades tienen distinta tradición e identidad a las de la compañía matriz. Por ejemplo, algunas eran empresas independientes al ser adquiridas o llevaban mucho tiempo como unidades independientes con su propio nombre. En tales casos, los gerentes y el personal se identifican más con la unidad que con la compañía matriz. El problema se agrava con el éxito del pasado. Por ejemplo, si las unidades han sido líderes o pioneros de la industria, a menudo resisten cualquier decisión para cooperar con el resto de las unidades.

Culturas diferentes. Es complicado lograr que haya cooperación cuando la cultura de las unidades de negocios es muy diversa. Entre las diferencias culturales relevantes están las siguientes: normas de conducta interpersonal, terminología y filosofía organizacional básica; estas inhiben la comunicación y dificultan la negociación y las relaciones funcionales. Por ejemplo, la subsidiaria bancaria de American Express ha luchado por integrarse a su recién adquirido Trade Development Bank con sede en Suiza debido a los distintos estilos y a las barreras del lenguaje, entre otros aspectos.

En ocasiones los gerentes de la empresa y de las unidades de negocios se sienten incómodos ante las interrelaciones de unidades con culturas diferentes, y alegan que opacarán las diferencias entre ellas. Las consideran una amenaza contra las culturas que hicieron exitosas las unidades. Esto se advierte, más que nada, entre las que fueron adquiridas o en una empresa diversificada con una arraigada tradición de autonomía. Por ejemplo, los altos directivos de Brunswick han expresado tales temores.[5] Esta compañía opera en varias industrias y adquirió algunas compañías bien conocidas. Duda en integrarlas porque teme deteriorar sus culturas.

Diferencias entre los ejecutivos. Resultará difícil crear interrelaciones si el perfil, las habilidades y el estilo de los gerentes de las unidades no son iguales. Los contactos a veces son incómodos o tensos, lo cual dificulta los acuerdos. Entre las diferencias capaces de inhibir las interrelaciones están las de edad, los cargos, la formación cultural, las habilidades técnicas y la antigüedad.

Procedimientos diferentes. Las unidades de negocios a veces tienen distintos métodos de operación, sistemas de contabilidad e información, límites de aprobación y contratos sindicales que dificultan obtener las interrelaciones entre ellas. Este tipo de diferencias originan fricciones y confusión cuando las unidades intentan colaborar e incrementar los costos de la coordinación.

Separación geográfica. A las unidades de negocios separadas geográficamente se les dificulta lograr la coordinación permanente necesaria para que las interrelaciones tengan éxito. La distancia reduce el intercambio constante indispensable para resolver los problemas.

Temor a entorpecer la descentralización

Los obstáculos contra la obtención de las interrelaciones que se acaban de explicar provienen, en primera instancia, de la orientación y la motivación de los gerentes de las unidades de negocios. En ocasiones los ejecutivos no quieren poner en peligro la descentralización. A continuación se mencionan algunas razones que los impulsan a ello.

Menoscabar el espíritu emprendedor. Los ejecutivos temen que cualquier cosa que entorpezca la descentralización mine el espíritu emprendedor de su unidad de negocios.[6] No existe una verdadera contradicción entre este espíritu y las interrelaciones, salvo que una concepción demasiado estrecha lo identifique con la independencia. Aunque en cierto modo la descentralización extrema se justifica en las empresas incipientes, los gerentes de las unidades de negocios crean a menudo la máxima ventaja competitiva mediante un espíritu emprendedor que descubre y explota las interrelaciones. No obstante, la idea de que la sola descentralización ofrece los mejores incentivos en esta área está bastante arraigada en muchas compañías. Con frecuencia los gerentes de las unidades de negocios alegan el bajo monto de los incentivos para defender su oposición a las interrelaciones.

Deseo de una organización uniforme. Muchas compañías diversificadas intentan organizar todas las unidades de negocios en la misma forma. Con ello simplifican la actividad de los ejecutivos en algunos aspectos, pero no favorecen las interrelaciones. Estas suponen que las unidades de negocios (y los grupos de ellas) deben modificar los grados de autonomía y control sobre diversas actividades, así como varias medidas de desempeño y objetivos.

Dificultad de medir el desempeño. Muchas compañías basan los incentivos solo en criterios objetivos y cuantificables como el crecimiento y la rentabilidad. Por su parte, las interrelaciones introducen de manera casi inevitable un poco de subjetividad en la medición del desempeño porque suele ser difícil medir con exactitud las aportaciones que hacen las unidades de negocios a la empresa en general. La subjetividad se juzga indeseable en algunas organizaciones.

Miedo a dar "excusas". Las interrelaciones casi siempre opacan las líneas de autoridad y responsabilidad en las unidades de negocios, de ahí el temor de los altos directivos de que los

gerentes se sirvan de ellas como excusa para justificar un desempeño deficiente.

Interrelaciones y equidad

Muchos de estos obstáculos organizacionales en la consecución de interrelaciones nacen del conflicto percibido entre las interrelaciones y la equidad. La equidad, o justicia, es el principio que adoptan casi todas las compañías. Forma parte del tejido de una organización, permite resolver los conflictos y sustenta la motivación de los gerentes. Pero las interrelaciones a veces chocan con la equidad en la mente de algunos de ellos. Producen diversos beneficios a las unidades de negocios en cuestión. También significan que los gerentes deberían tener distintos grados de autonomía, objetivos y criterios para otorgar incentivos. En ocasiones se quejan de que “cargan” con unidades ajenas y que los premios se conceden a otros cuyo desempeño no es satisfactorio.

Muchas empresas diversificadas han adoptado de manera explícita o implícita una idea estrecha de la equidad que surge de sus estructuras descentralizadas. Para ellos significa darles el mismo trato a todas las unidades de negocios y no ser subjetivas en la toma de decisiones, más que nada en áreas como los incentivos y los precios de transferencia. Equidad significa además que todas las unidades deben aceptar las interrelaciones.

Una concepción tan estrecha de la equidad no es solo incorrecta en cuanto a su lógica, sino que hace las interrelaciones se consigan solo en los casos raros en que todas las unidades de negocios obtienen los mismos beneficios o cuando la interrelación se consigue mediante tratos sencillos y con poca pérdida de autonomía. Una concepción más constructiva, que se centra en la justicia y no en la uniformidad con que los altos directivos tratan a las unidades de negocios, es un requisito para alcanzar interrelaciones exitosas. Una tarea esencial de la organización horizontal es crear esta perspectiva de la equidad.

Diferencias de obstáculos entre las empresas

Los obstáculos para generar interrelaciones presentan muy diversos grados entre las compañías como consecuencia de sus antecedentes, de la combinación de negocios, estructuras y políticas. Los problemas más serios tienden a ocurrir en las siguientes circunstancias:

❖ Empresas demasiado descentralizadas con muchas unidades pequeñas de negocios.

❖ Empresas con una sólida tradición de autonomía.

❖ Empresas creadas mediante la adquisición de compañías independientes.

❖ Empresas que han hecho poco o nulo esfuerzo por labrarse una identidad.

❖ Empresas con escasos o nulos antecedentes de interrelaciones, o que han tenido una mala experiencia al intentar implantarlas.

Mecanismos organizacionales para crear interrelaciones

Una estructura corporativa totalmente vertical no es suficiente para garantizar que se crearán y reconocerán las interrelaciones positivas. Los obstáculos para lograrlas no solo se lo impiden en el nivel funcional, sino que además ofrecen a los gerentes de las unidades de negocios una serie de argumentos que les permiten contrarrestar los esfuerzos de los ejecutivos grupales o corporativos por defender las interrelaciones más importantes; los gerentes comprenderán con claridad los compromisos necesarios para generarlas. Los altos directivos no estarán preparados para vencer esta resistencia si no conocen a fondo la industria en cuestión.

Las compañías suelen reaccionar en dos formas generales ante estos obstáculos contra las interrelaciones. Algunas concluyen que, a pesar de su lógica estratégica, las interrelaciones nunca podrán funcionar. Después de encarar estos problemas, los gerentes de las unidades de negocios dejan de trabajar con las unidades hermanas y a cambio deciden laborar por su cuenta. Los directivos se sienten frustrados ante la solución de disputas y en su trato con una contabilidad poco clara, optando al final por una descentralización extrema. En otras compañías se reconoce que la gran importancia de los beneficios de las interrelaciones justifica modificar los modelos tradicionales de la administración y adaptarlos a ellas.

Las interrelaciones no ocurren por accidente ni por mandato. Se requiere implantar mecanismos organizacionales que estimulen a los gerentes de las unidades de negocios a crear interrelaciones y a resolver los problemas intrínsecos de coordinación y comunicación que impiden su funcionamiento. Con la expresión *organización horizontal* se designan en este libro las prácticas corporativas que facilitan las interrelaciones. La organización horizontal integra las unidades de negocios dentro de una estructura vertical. Hay que alcanzar el equilibrio entre los elementos verticales y horizontales en la empresa diversificada si se desea explotar el potencial de las interrelaciones.

La organización horizontal se divide en cuatro categorías generales:

❖ *Estructura horizontal.* Mecanismos de la organización que trascienden las fronteras de las unidades de negocios: agrupamiento de las unidades, centralización parcial, equipos especiales de trabajos entre divisiones y comités orientados al mercado o a los canales.

❖ *Sistemas horizontales.* Sistemas administrativos con una dimensión entre unidades en áreas como planeación, control,

incentivos y elaboración de presupuestos de capital.

❖ *Prácticas horizontales de recursos humanos.* Facilitan la cooperación de las unidades de negocios; por ejemplo, rotación de puestos entre ellas, foros de administración y capacitación.

❖ *Procesos horizontales en la solución de conflictos.* Procesos administrativos que solucionan los conflictos entre las unidades de negocios. Conviene distinguirlos de la estructura y de los sistemas horizontales, y relacionarlos más con el estilo de dirigir la firma.

La estructura y los sistemas organizacionales a menudo muestran una dimensión horizontal y vertical a la vez. Por ejemplo, la agrupación de unidades de negocios es un mecanismo solo vertical que reduce el tramo de control de los altos directivos o influye de manera profunda en la estrategia horizontal, según se administren los grupos. Por su parte, los sistemas de incentivos son por completo verticales o contienen cláusulas que estimulan la cooperación entre unidades. Al respecto, es preferible concentrarse en las dimensiones horizontales de las prácticas organizacionales, reconociendo que interactuarán aspectos tanto horizontales como verticales. Se han estudiado a fondo los problemas planteados por los aspectos verticales de la estructura y de los sistemas organizacionales en las empresas diversificadas.[7]

Ningún mecanismo que aliente y facilite la colaboración entre las unidades de negocios garantiza por sí mismo que se logren todas las estrategias benéficas desde el punto de vista estratégico. Más bien se requieren varias prácticas que se refuercen entre sí. Las compañías con estrategias horizontales exitosas tienden a servirse de forma simultánea de varios métodos para aprovechar al máximo las interrelaciones. Las prácticas más apropiadas diferirán según la unidad de negocios porque cada una de estas tendrá su patrón de interrelaciones con otras y un equilibrio distinto de beneficios y costos.

Los ejecutivos contribuyen de manera importante a reforzar la organización horizontal tanto a través de su conducta como del modo en que instrumentan las metas corporativas y eligen las formas de incursionar en nuevos negocios. Tras explicar el uso

de la organización horizontal para crear interrelaciones, es preciso retomar la función de los altos directivos.

Estructura horizontal

La estructura horizontal designa entidades temporales o permanentes de la empresa que cruzan las fronteras de las unidades de negocios y complementan su organización. Para facilitar las interrelaciones se emplean varias de esas entidades que no se excluyan entre ellas.

Agrupación de las unidades de negocios

Quizá la modalidad de estructura horizontal más común es el grupo o sector, en el cual varias unidades de negocios están bajo las órdenes de un solo ejecutivo. Al principio, la mayoría de este tipo de estructuras se crearon para acortar el tramo de control del presidente ejecutivo para adiestrar y evaluar a los gerentes en la administración de la diversidad como escalón para llegar a la dirección de la empresa. Los grupos y los sectores desempeñan desde hace mucho un papel importante en la organización vertical.

Pero los ejecutivos de grupo y de sector tienden a asumir un papel un tanto pasivo en la formulación de estrategias. Revisan y aprueban las estrategias de su unidad de negocios en vez de iniciarlas. Más bien, deberían intervenir de manera decidida en la identificación, búsqueda y administración de las interrelaciones, a condición de que las fronteras del grupo o sector estén bien delimitadas y que se haya definido la función del ejecutivo de manera apropiada.

La integración de las unidades de negocios en grupos y sectores debe reflejar las interrelaciones con valor estratégico. Sin embargo, a menudo es difícil trazar las fronteras entre ellos porque existen numerosos patrones de interrelación entre las unidades. Por ejemplo, en General Foods algunas tienen clientes y canales comunes, mientras que algunos grupos se relacionan por el tipo de producto y la tecnología de producción (entre ellos los alimentos congelados). Cuando existen varios criterios de agrupación que reflejen las clases de interrelaciones, la compañía debe escoger uno. Con frecuencia las interrelaciones no tienen la misma importancia para todas las unidades de negocios, y entonces se dificulta más seleccionar un criterio de agrupación.

La agrupación de las unidades de negocios nunca es una ciencia exacta, pero su principio es claro: formar grupos (y sectores) en torno a las interrelaciones que más favorezcan la ventaja competitiva y que se originan en un análisis sistemático de todas las existentes en la firma. Por ejemplo, habrá que formar grupos a partir de las interrelaciones de mercado si un elevado porcentaje del costo o de las fuentes más importantes de la diferenciación se encuentra en el posicionamiento del producto, en la publicidad y en la distribución. Otro ejemplo: en una compañía de productos empacados quizá convenga más agrupar las unidades por cliente o canal que hacerlo en torno a la tecnología de producción. Por el contrario, en una empresa de alta tecnología con una estrategia de diferenciación, quizá sea preferible agrupar las unidades alrededor de las tecnologías, pues explotar las interrelaciones tecnológicas será la clave de la ventaja competitiva. Por lo regular, las interrelaciones tangibles constituyen el criterio primario de la agrupación; y las intangibles, cuando las tangibles sean pequeñas o estén agotadas. Así, los grupos vinculan las unidades de negocios a sólidas interrelaciones tangibles y, por su parte, los sectores se basan en interrelaciones tangibles o intangibles más débiles.

Las unidades de negocios deben agruparse en torno a las interrelaciones con mayor importancia estratégica porque esta modalidad es quizás el mecanismo más potente para concentrar la atención en ellas y reforzarlas, si los grupos se administran desde esta perspectiva. Cuando todas las unidades están subordinadas a un solo ejecutivo de grupo (o de sector), se facilitan la coordinación, la administración de las actividades compartidas, la solución de conflictos, la transferencia o los conocimientos prácticos y el establecimiento de los objetivos e incentivos apropiados.

El principio de que las unidades de negocios deberían agruparse en torno a las relaciones más importantes ***no*** significa que todos los grupos de la empresa diversificada deban basarse en el mismo tipo de interrelación. No todos necesitan ni deben estar orientados al mercado, a la producción o a la tecnología, pese a que a veces las compañías tienden a servirse del mismo criterio para agrupar sus unidades de negocios. Exceptuado el caso en que un tipo de interrelación predomine en ellas, conviene que los grupos se basen en diversas clases de interrelaciones.

La fuerza de las interrelaciones de las unidades de negocios en un grupo variará de uno a otro, según la mezcla de negocios de la organización. Algunos grupos tienen unidades interrelacionadas de manera estrecha; otros se caracterizan por tener pocas o ninguna, y tienen por objetivo primordial acortar el tramo de control. Estas diferencias deben reflejarse en la forma de administrarlos. Más aún, dentro de un grupo, la importancia de la interrelación variará en las unidades. Las que perciben pocos beneficios de pertenecer al grupo deben administrarse de modo diferente, puesto que tienden muchísimo a escoger estrategias incompatibles con el fortalecimiento de las interrelaciones en el grupo. Tal vez haya que modificar tanto la manera de medir su desempeño como sus incentivos. No obstante, no debe obligarse a esas unidades a flexibilizar tanto sus estrategias que deterioren su relativa posición competitiva. La administración de las

interrelaciones es un proceso consistente en equilibrar la ventaja competitiva global con el costo, utilizando para ello las herramientas descritas en el capítulo 9.

Función del ejecutivo de grupo[8]

Típicamente, la función de muchos ejecutivos de grupos ha sido ambigua e incómoda.[9] A diferencia de los gerentes de las unidades de negocios, actúan como evaluadores que son los estrategas en la empresa diversificada, razón por la cual piensan que se les acusa del desempeño deficiente del grupo, pero se les concede poco reconocimiento cuando es bueno.

Identificar y crear interrelaciones dentro y fuera del grupo es quizá su tarea más importante. En un grupo que tenga interrelaciones importantes, el ejecutivo de grupo debe convertirse en jefe estratégico. En muchas empresas diversificadas el significado de “estrategia de grupo” es ambiguo. Los ejecutivos de grupo tienden a comportarse como si fueran gerentes de portafolios pequeños, equilibrando las necesidades de capital de las unidades de negocios. Cuando existen interrelaciones, tal concepción de su función es, de hecho, errónea. La estrategia de grupo no debe ser tan solo la suma de unidades que parecen independientes. Debe incluir una estrategia horizontal que abarque a todas. No permite prescindir de las estrategias de las unidades, sino que las integra.

Si quiere crear interrelaciones, el ejecutivo de grupo necesita poseer la autoridad suprema para modificar las estrategias de las unidades. Más aún, deberá estar dispuesto a *iniciar* una estrategia horizontal y a aceptar sus propuestas. Por las razones antes señaladas, las unidades de negocios que funcionan de modo independiente rara vez proponen las estrategias necesarias para cosechar los beneficios de las interrelaciones, pues de lo contrario corren el riesgo de comprometer sus objetivos en favor del grupo. Para asumir la función de estratega principal, el ejecutivo debe tener (en condiciones normales) la capacidad de identificar y analizar las interrelaciones dentro y fuera del grupo, así como de examinar a los competidores multipuntos. Requiere un conocimiento profundo de los negocios del grupo. Su función como estratega horizontal se refuerza con otros mecanismos horizontales que orientan a los gerentes de las unidades hacia la consecución de interrelaciones. Con la centralización de las principales actividades de valor, con el control sobre parte de los incentivos y con la función de reclutar, se incrementa su capacidad de diseñar una auténtica estrategia horizontal.[10]

Centralización parcial

Otro tipo de estructura horizontal es la centralización parcial. Tal vez convenga centralizar las actividades de valor dada la importancia de algunas interrelaciones, sin que las unidades de negocios renuncien a su responsabilidad de generar utilidades. Las actividades centralizadas de valor en ocasiones atienden a más de un grupo.

La centralización parcial es bastante frecuente en actividades como compras, ventas y sistemas logísticos. Así, en General Foods la producción, las adquisiciones y la logística están bastante centralizadas en varias divisiones con grupos, mientras que las funciones de desarrollo de producto y de mercadotecnia dependen de los gerentes de división. McGraw-Hill tiene un sistema de surtido compartido de pedidos que atiende muchas unidades de libros, revistas y de otros negocios; Castle and Cooke posee un sistema compartido de mercadotecnia y distribución para muchos tipos de alimentos frescos.

Las actividades compartidas presentan diversas relaciones jerárquicas. Una unidad de negocios puede tener un control formal; otra, una relación de líneas punteadas. Otra opción consiste en que las actividades comunes estén sujetas a varias unidades de negocios o solo bajo las órdenes de un ejecutivo corporativo o de grupo. Conviene que dependan de un ejecutivo de línea a fin de mantener una orientación de mercado. El ejecutivo responsable debe adoptar un papel activo al dirigir la coordinación entre la actividad centralizada de valor y las unidades de negocios, teniendo presentes los problemas expuestos en este capítulo y en el anterior. Esa actitud contrasta con la pasiva y de corto alcance con la cual en ocasiones se dirigen las relaciones entre las unidades y las actividades compartidas.

No se logra el éxito con la centralización parcial si no se crean la estructura y los incentivos idóneos para que las unidades administren una actividad por su cuenta o la asignen a un ejecutivo de línea que tenga autoridad sobre las unidades de negocios en cuestión. El éxito también requiere que todos los interesados sepan que la interrelación es útil para la compañía, así como diseñar mecanismos formales e informales de coordinación entre las actividades centralizadas y las unidades de negocios. Es muy útil planear de modo conjunto las actividades centralizadas concernientes a las unidades en cuestión, lo mismo

que un contacto periódico y formal entre los gerentes de las actividades y las unidades.

Otros mecanismos organizacionales entre las unidades de negocios

El agrupamiento de las unidades y la centralización parcial de las actividades de valor son las modalidades más sólidas del impulso organizacional para crear interrelaciones. La estructura del grupo se diseñará de modo que capte las más importantes. Sin embargo, no siempre las abarcará todas, puesto que quizás existan interrelaciones secundarias que salen del grupo pero que también mejoran la ventaja competitiva. Por tanto, los mecanismos temporales y permanentes forman parte importante de la estructura horizontal entre las unidades de negocios que ofrecen un medio para lograr interrelaciones no incluidas en la estructura organizacional primaria. No solo son un medio de iniciar y realizar proyectos de interrelaciones, sino además mecanismos que convencen a los gerentes de la importancia de las interrelaciones.[11] No deben interpretarse de manera errónea como una organización “matricial”, sino como medios que facilitan la colaboración entre unidades.

A continuación se mencionan algunos de los mecanismos organizacionales más importantes que cumplen este propósito.

1. *Comités enfocados en el mercado.* Cuando una firma está organizada en torno a productos o tecnologías, a menudo hay interrelaciones significativas, aunque secundarias, en los mercados. Por ejemplo, McGraw-Hill creó su organización fundamental a partir de tipos de productos como libros, revistas y bases de datos; pero existen otros mercados, como el de la construcción y el de los servicios financieros, donde venden muchas de sus unidades de negocios. La compañía aprovechará estas interrelaciones si logra atacar los mercados de modo coordinado, mientras explota las que existen entre los productos mediante la estructura primaria.

Es posible obtener este tipo de interrelaciones a través de lo que podría llamarse *comités enfocados en el mercado*. Para formarlos primero se identifican los mercados principales donde puede haber interrelaciones y se nombra a un ejecutivo encargado de supervisar los esfuerzos en cada uno. Se establece un comité permanente integrado por los gerentes de las unidades de negocios que los atienden o que pueden hacerlo; dicho comité se reúne con cierta frecuencia para supervisar la investigación de mercado, identificar y planear la obtención de interrelaciones en las actuales áreas de productos y detectar los huecos que es necesario llenar para fortalecer la posición global de la firma en el mercado. Se utilizan los recursos de apoyo para efectuar el análisis correspondiente. Después los proyectos se asignan a los ejecutivos de línea de las unidades de negocios en cuestión. Aunque este tipo de comités consumen mucho tiempo, la ventaja competitiva se perdería ante los rivales que se organizan para lograr las interrelaciones en caso de omitirlo.

Los comités enfocados en el mercado constituyen un paso intermedio en la transición de una organización orientada al producto o tecnología a una organización orientada al mercado, a

condición de que las interrelaciones cobren la máxima importancia estratégica. Si una compañía realiza dicha transición, tal vez deba instituir algunos mecanismos que refuercen las actuales interrelaciones tecnológicas o de producción.

2. *Comités de tecnología, de canales y de otras interrelaciones.* También es posible crear comités permanentes o grupos de trabajo relacionados con varias unidades de negocios en torno a otras interrelaciones importantes en productos (la automatización de oficinas, por ejemplo), producción, compras, tecnologías, canales comunes de distribución en sistemas logísticos o de procesamiento de pedidos. Su función y los principios organizativos se asemejan a los comités de enfoque en el mercado. Un alto ejecutivo de línea debe aceptar la responsabilidad total del esfuerzo; se requieren evaluaciones periódicas para darle seriedad.

3. *Equipos temporales de trabajo.* Las interrelaciones importantes que se encuentran en la estructura primaria tal vez requieran comités permanentes que dirijan su creación, pero algunas se aprovechan mejor mediante equipos temporales de trabajo. Son un mecanismo bastante común con el cual se transfieren los conocimientos prácticos necesarios en las interrelaciones intangibles, y algunas tangibles se implantan de ese modo. Además, los equipos son una herramienta para estudiar las interrelaciones y recomendar medios permanentes de lograrlas, ya sea a través de la centralización parcial, mediante un comité permanente o cambiando la forma en que operan las unidades de negocios.

Los equipos temporales de trabajo se ocupan de numerosos tipos de interrelación. Por ejemplo, General Motors funda centros que administran los proyectos más trascendentes que cruzan la frontera de las unidades de negocios. Los empleados administrativos están desligados por completo de las unidades para participar por periodos hasta de varios años. Un ejemplo de organización temporal menos formal es el equipo especial de trabajo de recursos de información de McGraw-Hill, el cual estudió la administración de su capacidad de cómputo. Utilizó personal a medio tiempo que extrajo de las divisiones y que fue apoyado por expertos del departamento de planificación. Otro

ejemplo es Sears, empresa que ahora cuenta con grupos de estudio para investigar las interrelaciones entre sus negocios y fomentar las interrelaciones en los servicios financieros.

Defensores grupales o corporativos de las interrelaciones

Un último mecanismo estructural que facilita las interrelaciones es el nombramiento de ejecutivos en el nivel grupal, sectorial o corporativo para que defiendan las interrelaciones. Aunque estas funciones de apoyo han perdido importancia en algunas empresas, facilitan mucho la administración de las interrelaciones. Los funcionarios administrativos asumen la responsabilidad de identificar las principales interrelaciones en sus áreas y trabajar luego con las unidades de negocios afectadas a fin de contribuir a su creación. Por ejemplo, un funcionario administrativo de mercadotecnia coordina la compra de espacio publicitario para maximizar la capacidad negociadora, organiza los planes con un canal compartido de distribución o colabora en la dirección de otros mecanismos para aprovechar las interrelaciones, como los comités o equipos de trabajo de los gerentes de las unidades.

Administración de las organizaciones entre unidades de negocios

Es difícil administrar las organizaciones entre unidades de negocios, más que nada tratándose de empresas estadounidenses. El principio de autonomía está bastante arraigado y a los comités suele considerárseles “tiempo perdido” y no una parte integral de la función administrativa, de ahí la necesidad de diseñar de manera cuidadosa las organizaciones entre las unidades si se desea que tengan aceptación.

Una organización entre unidades de negocios debe subordinarse a un ejecutivo de línea a fin de otorgarle suficiente influencia dentro de la compañía y garantizar que sus esfuerzos permanezcan centrados en las cuestiones más importantes. Es necesario que la encabece un ejecutivo de gran credibilidad, que tenga bastante habilidad para identificar los puntos de vista y asuma la responsabilidad de los resultados. La organización debe dar resultados tangibles, pues de lo contrario no se le tomará en serio. Conviene que los altos directivos asignen ejecutivos en línea provenientes de las unidades de negocios en cuestión para asegurar que los planes para crear las interrelaciones se realicen una vez formulados. Los representantes asignados deben tener un ascendiente que les permita impulsar sus unidades a la acción. Una parte de la capacidad administrativa debe ponerse a disposición de las organizaciones entre negocios o recurrir a los miembros para que aporten personal a fin de hacer análisis significativos y recomendaciones sensatas. Por último, las empresas deben complementarse con otros tipos de organización horizontal para superar los obstáculos contra las interrelaciones. En una compañía con interrelaciones significativas, basta sobreponerse al cinismo ante los comités entre unidades para alcanzar una considerable ventaja competitiva.

Sistemas horizontales

Un segundo aspecto de la organización horizontal son los sistemas horizontales, es decir, sistemas administrativos que refuerzan la coordinación y los nexos entre las unidades de negocios. Casi todos estos sistemas presentan un sólido elemento vertical, pero también están diseñados para apoyar la creación de interrelaciones. Algunos de ellos influyen mucho en esta función.

Planeación estratégica horizontal. En general, las compañías diversificadas emplean sistemas de planeación estratégica vertical. Las unidades de negocios preparan los planes estratégicos y los someten a los altos directivos para su aprobación. No obstante, cuando hay interrelaciones importantes es preciso incorporar un componente horizontal al proceso para hacer que en verdad sea significativo.

Existen varios métodos para introducir una dimensión horizontal en la planeación estratégica. Primero, el departamento de planeación corporativa acepta la responsabilidad de descubrir las interrelaciones y toma las medidas para aprovecharlas. Segundo, a los ejecutivos de grupo y de sector se les asigna la responsabilidad de la estrategia horizontal, y el contenido del plan grupal se concentra en las interrelaciones. Un tercer método consiste en agregar una sección de interrelaciones a los planes de las unidades de negocios. A cada una se le pide identificar las más importantes que tenga con otras dentro y fuera de su grupo, así como preparar planes de acción para explotar las interrelaciones significativas. Una última técnica consiste en solicitar planes estratégicos conjuntos individuales para las unidades que participan en interrelaciones importantes.

NEC Corporation escogió el último método y adoptó dos sistemas de planeación. Además del sistema normal de unidades de negocios estableció el sistema de plan de negocios, en el cual se elabora cada plan para inversiones o programas decisivos comunes a varias líneas de unidades. El sistema obliga a los gerentes de dichas unidades a intervenir en una interrelación para conocer y aceptar un plan estratégico que les permita ocuparse de ella a largo plazo. De hecho, exige un plan especial cuando se trata de cuestiones horizontales de gran trascendencia.

Los métodos para incorporar un componente horizontal a la planeación no son excluyentes. Por lo regular conviene utilizar

varios al mismo tiempo. Por lo menos debe haber mecanismos de planeación horizontal a nivel grupal y corporativo porque los problemas de la estrategia horizontal no son iguales en estos niveles. Ninguna unidad de negocios tiene la perspectiva para identificar todas las interrelaciones ni para elaborar planes tendientes a su consecución.

Métodos horizontales. Las interrelaciones se facilitan con la presencia de procedimientos que rigen las actividades entre las unidades de negocios. Muchas empresas cuentan con políticas de precios de transferencia; otras, con políticas que regulan las compras en ellas o en el exterior. Sin embargo, en realidad algunas no tienen normas referentes a cuestiones acerca de cómo compartir ingresos o costos en los proyectos conjuntos ni métodos para presupuestar. Sin estas directrices, la búsqueda de interrelaciones se caracterizará por desorden administrativo y negociaciones prolongadas. Las normas generales facilitan demasiado las interrelaciones, limitando los incentivos de las unidades de negocios para realizar coaliciones externas o evitar las interrelaciones internas.

Con mucha frecuencia las reglas de los precios de transferencia y las de las compras reflejan un conocimiento erróneo de las interrelaciones. Las primeras, que se basan en los precios de mercado, tratan las unidades de negocios como entidades independientes con relaciones estrechas entre sí; lo cual se contradice con la lógica de las interrelaciones, por muy atractivo que parezca desde el punto de vista administrativo. Las interrelaciones implican que los precios de transferencia y otras decisiones deben centrarse en mejorar la posición global de la empresa en lugar de los resultados financieros de las unidades de negocios.[12] Por ejemplo, Perkin-Elmer cuenta con un sistema en que la división de ventas vende al precio del mercado, mientras que la de compras compra al costo. Las dos tienen el incentivo de hacer negocios, pero la división de compras establece los precios basándose en el costo verdadero para la corporación.[13] Las metas de las unidades tal vez deban ajustarse a fin de hacerlas compatibles con las reglas referentes a los precios de transferencia. Así, a las que transfieren al costo no deben fijárseles objetivos de rentabilidad a nivel empresa.

Las normas de compras son otra área donde la simplicidad administrativa a menudo contradice la lógica estratégica. Las compañías no cumplen con su cometido cuando adoptan la idea permisiva de que las unidades pueden comprarle a la “mejor” fuente, tanto interna como externa. Casi todas las que logran crear interrelaciones dan por sentadas las compras internas, y las unidades de negocios que abastecen a las otras las consideran su cliente principal. Los altos directivos deben comunicar con claridad esta expectativa a toda la compañía, asegurándose además de no premiar a las unidades que tratan a las demás como clientes o proveedores no importantes.

Incentivos horizontales. En el sistema de incentivos se reconoce que la firma se beneficia con las interrelaciones y debe recompensar a los gerentes de grupo y de unidades de negocios por crearlas en vez de alentarlas para que se concentren en resultados individuales. También hay que acabar con los prejuicios de la medición que prefieren las inversiones externas e independientes a los esfuerzos conjuntos con otras unidades. En empresas con interrelaciones importantes, el sistema de incentivos debe premiar a las unidades y sus gerentes atendiendo a los resultados *grupales y corporativos,* así como a los de ellas. Casi todas las compañías consiguen crear interrelaciones exitosas, y en los planes de compensación se da prioridad al desempeño del grupo o de la organización. Estas firmas han demostrado que no es necesario que la compensación de los gerentes se base en los resultados de las unidades para sentirse muy motivados. Vincularla solo a dichos resultados refleja una idea simplista de la motivación. Por el contrario, los gerentes pueden y deben formar parte del equipo administrativo general a través de un criterio más amplio de compensación.[14] La medición del desempeño debe diferir en cada unidad; y sus objetivos, reflejar el equilibrio diferente entre los resultados de cada unidad y su aportación más global a la empresa por medio de las interrelaciones. Los altos ejecutivos aceptan la responsabilidad de convencer a todos los gerentes de que es lo justo y encarna un propósito corporativo más elevado.

Los incentivos deben contener un componente subjetivo en las compañías con interrelaciones importantes. Por lo regular, la aportación de una unidad de negocios a la organización se mide en términos cuantitativos. Ninguna medida de esta índole puede ponderar todos los factores y, de manera indirecta, contrapone la conducta a los intereses comunes. De preferencia, los gerentes corporativos y de grupo deben estar preparados para juzgar la contribución de la unidad a la estrategia organizacional o grupal. Aunque siempre se han evitado los incentivos subjetivos, los altos directivos tienen la obligación de comunicar esta necesidad a los

grupos y a las unidades, así como el sentido de justicia, al premiar las contribuciones a la empresa en su conjunto.[15]

Prácticas horizontales en los recursos humanos

Un tercer aspecto de la organización horizontal lo constituyen las políticas de recursos humanos. Son estrategias de contratación, capacitación y administración de los recursos humanos que facilitan la colaboración entre unidades de negocios, así como las relaciones exitosas entre ellas y las funciones centralizadas. Al igual que en el caso de los sistemas horizontales, estas políticas deben aplicarse a toda la organización o a las partes con interrelaciones significativas.

Rotación de personal entre las unidades de negocios. Esta técnica facilita la creación de interrelaciones de diversas maneras. Contribuye a atenuar las diferencias culturales y de procedimientos entre ellas, crea relaciones personales que facilitan los proyectos conjuntos, da a conocer a los gerentes las áreas de oportunidad para establecer interrelaciones con otras unidades y favorece tanto la identidad corporativa (o de grupo) como la de estas.[16] Aunque hay algunos costos debidos al tiempo de capacitación y a la continuidad cuando se rota al personal, los beneficios a largo plazo serán considerables no solo por las interrelaciones creadas sino también porque se retrasa la aparición de actitudes conservadoras en las unidades. Algunas empresas como DuPont, General Electric y Citicorp cuentan con programas de rotación que, al parecer, favorecen las interrelaciones.

Participación de toda la compañía en la contratación y la capacitación. La participación de toda la empresa (o grupo) en ambas funciones contribuye a crear una identidad corporativa y la conciencia de los intereses comunes. La orientación organizacional y los programas de capacitación permiten a los gerentes conocer otras unidades de negocios, estimulando además las relaciones personales entre los ejecutivos de nuevo ingreso que con el tiempo se asignarán a otras unidades. Los programas permanentes de desarrollo gerencial facilitan las interrelaciones. Los que integran a ejecutivos provenientes de diversas unidades no solo cumplen una función educativa, sino que promueven el conocimiento y estimulan las relaciones personales. Esta función de orientación y capacitación no siempre aminora la capacidad de las unidades para contratar personal que satisfaga sus necesidades.

Promoción dentro de la empresa. Tiende a reforzar la perspectiva corporativa y permite a los ejecutivos adoptar una perspectiva a mayor plazo. Ambos efectos facilitan las interrelaciones. Los que han crecido en la empresa no solo tienden a identificarse con

mayor firmeza con ella, sino que además propenden a establecer una red de relaciones personales que favorece la colaboración horizontal. Aunque se corre el riesgo de reforzar las actitudes tradicionales, la preferencia general de realizar las promociones desde el interior (aunque no siempre desde el interior de la misma unidad de negocios) es importante para las compañías con interrelaciones sólidas.

Foros y juntas entre unidades de negocios. Las juntas diseñadas de manera rigurosa que reúnen a los gerentes de varias unidades facilitan el descubrimiento y la creación de interrelaciones. En ellas se recomienda que informen a sus colegas acerca de sus respectivos negocios y estimulen la discusión en grupo de los problemas comunes a las líneas de las unidades.

Educación acerca de los conceptos de interrelaciones. Es indispensable que los principales ejecutivos comprendan el fundamento estratégico de las interrelaciones y dispongan de un sistema lingüístico para discutirlas y un modelo analítico para identificarlas en sus negocios. La educación debe formar parte de los programas de desarrollo gerencial e impartirse en las juntas de la empresa y en otros foros. Aunque los altos directivos a menudo conocen el concepto de interrelaciones, los gerentes de nivel medio no siempre saben de él, y los cambios de su comportamiento contribuirán a la creación o anulación de las interrelaciones en la práctica.

Procesos horizontales en la solución de conflictos

El cuarto aspecto de la organización horizontal lo constituyen los procesos administrativos para resolver los conflictos entre unidades de negocios. Toda estructura organizacional combina estructuras y sistemas formales con procesos permanentes a través de los cuales interactúan los ejecutivos. Aunque menos tangibles que unas y otros, los procesos tienen la misma importancia para el éxito, más que nada cuando las responsabilidades no están definidas con claridad y cuando se requiere una interacción frecuente entre las unidades de la empresa.

Las interrelaciones casi siempre requieren compartir la autoridad, una coordinación constante y una evaluación subjetiva del desempeño, de ahí que los procesos para resolver el conflicto entre unidades de negocios sean imprescindibles para obtener interrelaciones. Los procesos mismos varían mucho de una firma a otra, aunque los altos directivos siempre influyen de modo decisivo al determinar el tono de interacción entre unidades y al fungir como jueces en cualquier disputa. Lo importante no es la forma exacta del proceso en una empresa, sino la existencia de alguno que sea administrado por el grupo, el sector o los gerentes, y que se considere justo.

La función corporativa en la facilitación de las interrelaciones

Rara vez se tiene éxito con un método que solo es vertical en las interrelaciones. Mediante su conducta, los presidentes ejecutivos influyen con eficacia para obtenerlas, al igual que otros ejecutivos de línea por encima del nivel de unidad de negocios. Los altos directivos cuentan con muchas oportunidades para definir el propósito global de la organización, subrayar la importancia de las interrelaciones y desalentar el comportamiento oportunista de los gerentes de unidad, grupo o sector. Un sólido conjunto de valores organizacionales y una fuerte identidad corporativa son nexos indispensables para atenuar el cinismo frente a los comités, a la solución de conflictos y otras cuestiones.

Un medio eficaz de reforzar las interrelaciones consiste en crear un tema unificador. Si en el nivel corporativo, sectorial o grupal se ponen de relieve las interrelaciones, será una herramienta poderosa para motivar a los gerentes para que las detecten y las pongan en práctica. Los altos ejecutivos deben destacarlo una y otra vez, tanto en el interior como en el exterior y en todos los niveles de la compañía. Por ejemplo, NEC Corporation tiene el tema “C&C” (computadoras y comunicaciones), que simboliza la convergencia de la tecnología electrónica de comunicaciones en sistemas integrados de cómputo y comunicación. El tema se acompaña de un diagrama que expresa en forma muy expresiva la fusión de las tecnologías. Este tema es una constante en los discursos de los altos directivos, en los informes anuales y en las discusiones internas. Los gerentes de todos los niveles lo conocen y refuerzan la búsqueda de interrelaciones en las unidades de negocios.

Las interrelaciones se facilitan cuando la identidad corporativa ocupa un lugar prominente en el logotipo, en los símbolos y en la

papelería de las unidades. Ello no significa el abandono de sus atractivos nombres de marca. Por el contrario, representa que la firma debe crear su propia identidad y la de esas unidades tanto en el interior como en el exterior. Esto influye en la opinión que los jefes tienen de sí mismos y facilita el logro de las interrelaciones de mercado en forma directa al hacer que los clientes conozcan mejor la conexión entre las unidades.

Las interrelaciones y el tipo de diversificación

La obtención de interrelaciones se ve favorecida con la creación de nuevos negocios internos en vez de adquirirlos. El desarrollo interno suele basarse en ellas, y las unidades con un crecimiento orgánico tienden a poseer estrategias compatibles con otras partes de la organización. Las actividades comunes de valor suelen estar diseñadas para compartirse. Por el contrario, las adquisiciones exigen que las interrelaciones se diseñen en una organización hasta entonces independiente, con todos los obstáculos que ello supone. Asimismo, aumentan las probabilidades de precisar un compromiso de la estrategia para aprovechar las oportunidades de las interrelaciones.[17] Algunas empresas como IBM, General Electric, DuPont y Procter & Gamble, que han explotado las interrelaciones con tanto éxito, tienen la tradición de crear muchos negocios de manera interna.

Las dificultades planteadas por las adquisiciones para lograr interrelaciones no significan que las empresas nunca deban realizarlas. Más bien indican la necesidad de aplicar una prueba rigurosa al escoger entre las adquisiciones y el ingreso interno, y que los problemas de la estrategia horizontal serán demasiado importantes en la búsqueda de adquisiciones. La selección de estas debe considerar la dificultad adicional de conseguir interrelaciones con las compañías compradas. Muchas empresas optan por adquirir para minimizar las pérdidas del arranque e influir con mayor rapidez en los ingresos, sacrificando incluso interrelaciones importantes para su estrategia a largo plazo.

Los problemas de la estrategia horizontal deben tenerse presentes cuando la adquisición es la mejor manera de entrar en una nueva industria. A menos que se dé en un campo diferente, habrá que analizar la posibilidad de integrar la compañía comprada en una forma que propicie las interrelaciones. Muchas empresas casi garantizan que las interrelaciones no ocurrirán cuando prometen autonomía absoluta a los jefes de la compañía que están por adquirir. Por ejemplo, cuando Transamerica compró Fred S. James Company, un corredor de seguros, prometió que esta sería independiente y que “reportaría” directo al presidente ejecutivo en vez de hacerlo a través del grupo de seguros de Transamerica. Aunque la adquisición ofrecía enormes posibilidades de conseguir interrelaciones, esto resultó mucho más difícil, al menos por ahora.

Administración de una organización horizontal

Para crear interrelaciones hay que instituir toda una serie de prácticas horizontales. Como muchas compañías han descubierto, no basta la estructura organizacional. El solo hecho

de agrupar negocios afines no garantiza que se aprovechen. La estructura necesita ser reforzada por los ejecutivos de grupo y de sector que interpretan su papel como estrategas horizontales, así como por sistemas administrativos y políticas de recursos humanos. No conviene que las prácticas horizontales sean uniformes, sino que se adapten para reflejar los actuales patrones de interrelación. Algunas unidades de negocios están más conectadas que otras, de ahí que varíe el equilibrio entre la organización vertical y la horizontal. Los altos directivos también deben reforzar las interrelaciones, enviando señales claras acerca de su importancia y promoviendo una cultura donde la compañía posea una identidad que transcienda la de las unidades y la fortalezca.

Para generar interrelaciones se requiere crear algunos valores comunes en la empresa. Los gerentes deben admitir que la colaboración con otras unidades de negocios es importante y que se premiará; y los altos directivos, medir de modo equitativo el desempeño de las unidades en cuestión. Aunque a veces es posible imponer las interrelaciones, estas rara vez serán tan sólidas o duraderas como las que se funden en el conocimiento mutuo y en el consenso. Si quiere que aparezca esta actitud, es preciso establecer siempre mecanismos de organización horizontal en toda la empresa. Es un proceso lento, y no puede esperar que ocurra solo porque descubrió su potencial de originar interrelaciones.

Ejemplos prometedores

American Express ofrece el ejemplo de una compañía con una estrategia basada en interrelaciones. Se propuso ser una compañía de servicios financieros de amplio alcance para usuarios ricos de gran movilidad ascendente, además de prestar servicios especializados a las instituciones y empresas financieras. La adquisición de Shearson Loeb Rhoades constituyó un gran paso de su estrategia, lo mismo que la compra previa de Fireman���s Fund. Existen multitud de interrelaciones entre los negocios de las tres compañías y muchos otros potenciales que podrían afianzar la posición competitiva global de American Express en los servicios financieros a través de ellas. Sin embargo, las interrelaciones culturales de American Express y de Shearson eran distintas, lo cual exacerbaba los problemas que entraña crearlas. Más aún, la primera siempre había sido administrada con unidades autónomas.

Para establecer las interrelaciones, American Express utilizó una amplia gama de mecanismos horizontales. Una estrategia coordinada de servicios financieros se ha convertido en su aspecto dominante, y los altos directivos con frecuencia lo mencionan y refuerzan. Al respecto, resulta reveladora una cita tomada de su informe anual:

Un elemento esencial del futuro de la compañía es nuestra capacidad de trabajar como “una empresa”, con oficinas administrativas en los segmentos principales de negocios que interactúan entre sí para combinar productos, servicios, distribución y conocimientos especializados a fin de atender las demandas de clientes refinados, mejorar su comodidad e incrementar su satisfacción. La portada del informe anual del año anterior describe gráficamente el concepto de empresa: nuestro logotipo de American Express en el centro de cuatro líneas de negocios independientes pero conexas.[18] (Figura 11-1.)

Se formó un comité de servicios financieros, compuesto por ejecutivos de American Express y Shearson, con la responsabilidad de diseñar un plan global para incursionar en el mercado financiero. El nombre de Shearson se cambió por Shearson/American Express, consolidando así la identidad de la corporación. Se intercambiaron los puestos de los ejecutivos, entre ellos muchos de alto rango. Se estableció un grupo de coordinación que se encarga de administrar el financiamiento de varias unidades. Durante las juntas de ejecutivos se insiste mucho en la unidad. American Express admite además que aunque las culturas no son iguales en las unidades adquiridas, y que la meta no debería ser homogeneizarlas, el trasplante de la cultura de las unidades puede dar buenos resultados.

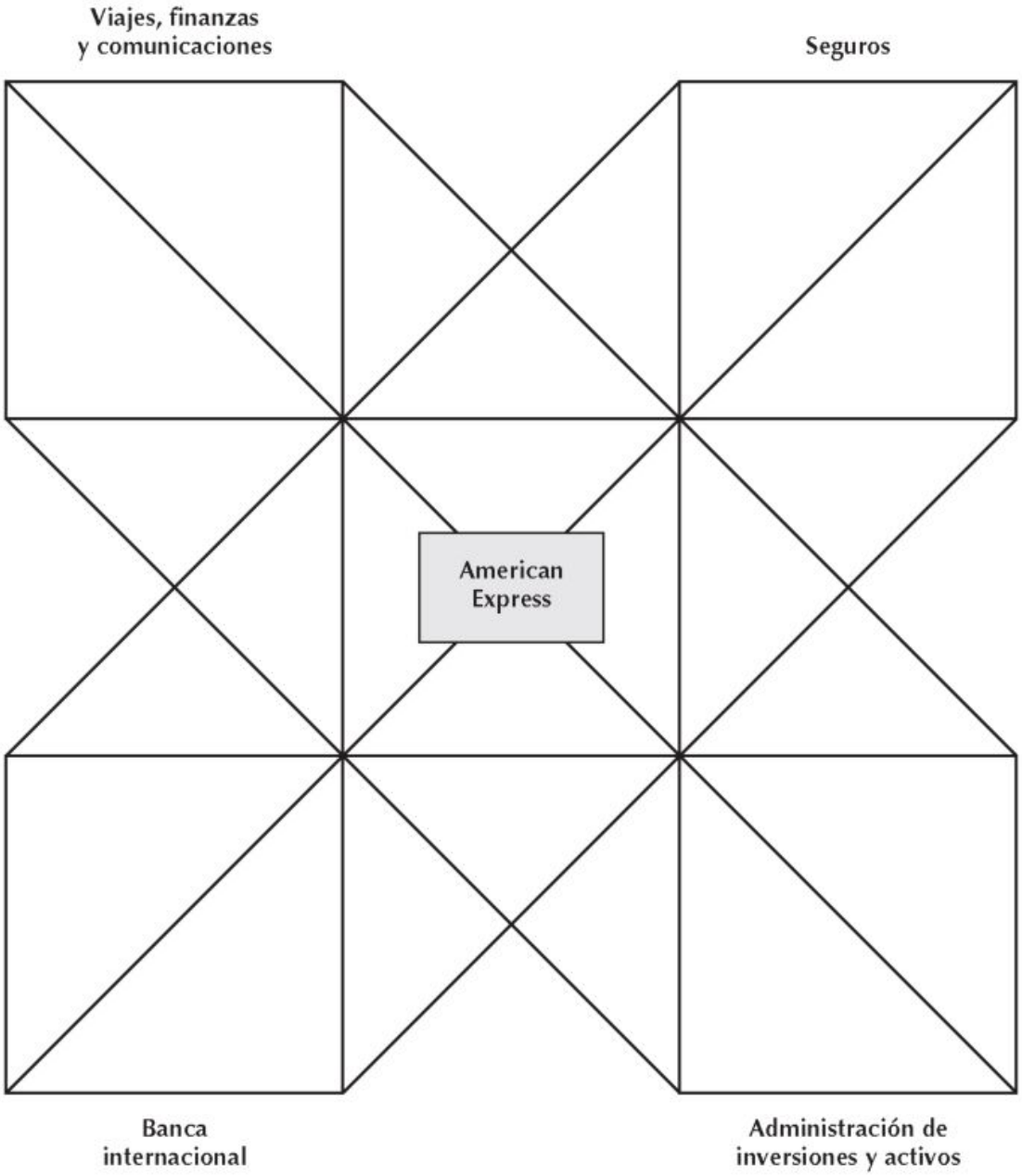


Figura 11-1. Logotipo de American Express

Queda por ver hasta qué punto American Express logrará explotar todas las interrelaciones potenciales. En ocasiones los gerentes se quejan de las interminables juntas; además, las diferencias culturales y de estilo todavía son notables entre las unidades. Pese a ello, hay muchos ejemplos de interrelaciones posibles. La venta cruzada entre compradores ya está en marcha, y las unidades intercambian productos. Nuevas adquisiciones como Investors Diversified Services (IDS) y Ayco Corporation (orientación financiera personal) empiezan a ampliar interrelaciones antiguas y a crear otras. Más aún, las interrelaciones parecen impulsar la búsqueda de adquisiciones, y la capacidad de integrar las compañías comparadas en la estrategia global se ha convertido en la prueba de fuego de otras más. La compra de IDS se pospuso luego que un análisis minucioso detectó algunos problemas de compartir los sistemas de cómputo. Se llevó a cabo solo después de reducir el precio a fin de incluir la coordinación adicional y los costos del compromiso. Si American Express sigue logrando identificar y crear interrelaciones, todo indica que pronto será la empresa líder en servicios financieros.

NEC Corporation es otra empresa que ha avanzado mucho en la consecución de interrelaciones. Compite en semiconductores, telecomunicaciones, computadoras y aparatos electrónicos para el hogar. Estas cuatro áreas generales de negocios están vinculadas por numerosas interrelaciones con los clientes, los canales, la tecnología en las compras y los procesos de producción. NEC Corporation obtiene excelentes resultados al aprovechar las interrelaciones sin conflictos internos. Las unidades de negocios comparten numerosas actividades, entre ellas los laboratorios de I+D, la fuerza de ventas, las plantas y los canales. Se observa una gran coordinación entre las divisiones en áreas como venta conjunta, transferencia de tecnología, relaciones con clientes y proveedores, así como muchas otras. NEC tiene un tamaño moderado en comparación con sus competidores en las cuatro principales áreas de negocios; por

tanto, una razón importante de su éxito es su capacidad de explotar las interrelaciones, a diferencia de sus competidores, que se concentraron más en una sola área o en dos.

¿Cómo logró NEC crear esas interrelaciones? La respuesta radica en la organización horizontal tan completa que ha implantado para facilitar las interrelaciones. Complementa una organización vertical que también se desarrolló, donde las unidades descentralizadas de negocios se administran por medio de sistemas de planeación, control, asignación de recursos e incentivos. Desde el punto de vista estructural, se organizó en cuatro grupos generales (aparatos electrónicos, telecomunicaciones, computadoras y aparatos electrónicos para el hogar) que reflejan interrelaciones bastante sólidas de productos, mercados y tecnología. Note que los grupos de computadoras, telecomunicaciones y electrónica giran en torno a la tecnología, mientras que los de aparatos electrónicos están orientados al mercado. Dentro de estos grupos generales se agruparon los productos conexos, como los equipos de conmutación y de transmisión, lo cual refleja una interrelación aún más estrecha.

Con el fin de promover las interrelaciones entre ellos se constituyeron 44 comités permanentes, muchos de los cuales se ocupan de interrelaciones importantes. Quizá el más poderoso sea el “Comité de Computadoras y Comunicaciones”, encargado de descubrir y aprovechar las relaciones creadas por la convergencia de computadoras y comunicaciones. La centralización parcial de las actividades también predomina en las ventas, la distribución, la producción y el desarrollo tecnológico. Las unidades de negocios en áreas como tecnología de la producción y desarrollo de software comparten la creación de tecnologías de uso generalizado. Por último, se realizan muchos comités temporales para reunir a los ejecutivos en varias unidades.

El tema del Comité de Computadoras y Comunicación refuerza de manera constante la necesidad de explotar las interrelaciones. Cada división se identifica con la marca NEC. La mayor parte de los negocios se han creado en el interior. Los gerentes se rotan entre las divisiones y se someten a una capacitación intensiva una vez que ingresan en la empresa (desde el centro se contrata al personal) y a lo largo de su carrera. Los foros frecuentes permiten a los ejecutivos reunirse con sus colegas de otras unidades afines.

El proceso de la planeación estratégica en NEC Corporation abarca el sistema CBP (antes descrito), el cual permite la planeación unitaria de negocios con interrelaciones. Los incentivos no están ligados solo a los resultados financieros, sino que reflejan la aportación global de las unidades de negocios a la compañía. A los clientes internos se les concede la máxima importancia, y se recurre a la subcontratación externa solo si así se obtiene mayor calidad y un precio atractivo. El resultado final es una cultura bien definida que refuerza el descubrimiento y la explotación de interrelaciones.

Las empresas japonesas y las interrelaciones

Existen muchas compañías no japonesas que han implantado interrelaciones, pero varias características de muchas de las japonesas —no todas— les permiten posicionarse adecuadamente para aprovechar las interrelaciones. He aquí dichas características:

❖ Firme creencia en los temas corporativos de gran alcance.

❖ Desarrollo interno de nuevos negocios.

❖ Tradición de autonomía menos rígida.

❖ Incentivos más flexibles, basados menos en los resultados de las unidades de negocios.

❖ Disposición a centralizar las actividades.

❖ Mayor tradición de comités y de contacto personal frecuente entre los ejecutivos.

❖ Capacitación intensiva y continua en las empresas.

❖ Contratación y capacitación en toda la empresa.

Dados sus antecedentes, las compañías japonesas tal vez se encuentran en condiciones de alcanzar un mejor equilibrio entre la organización horizontal y vertical que las estadounidenses y europeas, las cuales tienen una arraigada tradición de autonomía o un enorme control centralizado. En muchos aspectos la capacidad de los japoneses para crear interrelaciones se ve como un gran desafío futuro al competir con las empresas occidentales a medida que las interrelaciones cobran mayor importancia. El primer reto de ellos —el costo de la mano de obra — ha sido reemplazado por el de la calidad y la productividad. Quizá las interrelaciones surjan como la siguiente fuente de su ventaja competitiva, aunadas a una capacidad creciente para innovar.

Conviene puntualizar que las compañías estadounidenses que han logrado interrelaciones, entre ellas General Electric, DuPont, IBM y Procter & Gamble, presentan muchas de esas mismas

características. A medida que las interrelaciones sean cada vez más decisivas para la ventaja competitiva, debido a la adquisición tan peculiar de la industria estadounidense, podrán servir de modelos para las firmas inmersas en la tradición de una autonomía y diversificación radicales.

Una nueva forma organizacional

Los principios que sustentan la organización horizontal implican una nueva modalidad organizacional para las firmas diversificadas. El concepto de descentralización ha revolucionado la manera en que se administran, trayendo consigo una amplia diversidad de prácticas y expectativas por parte de los gerentes. Muchas empresas importantes han efectuado con éxito la transición a la descentralización.

Las firmas diversificadas deben pasar por una evolución organizacional más completa si desean responder a la actual competencia. Dada la importancia de las interrelaciones, se observa una necesidad creciente de una nueva forma de organización que contemple las dimensiones vertical y horizontal. Todavía sigue siendo necesaria la diversificación en este tipo de empresas, pero debe acompañarse de mecanismos que permitan crear las interrelaciones importantes. El equilibrio entre las dimensiones vertical (descentralización) y horizontal en su estructura se halla en permanente cambio; quizás es ideal modificarlo de manera constante conforme cambia la necesidad de priorizar actividades diferentes.[19] El equilibrio también debe reflejar diversas interrelaciones entre las unidades de negocios.

Cada vez más, *la diversidad no significa la inexistencia de interrelaciones.* Las unidades de negocios pueden ser distintas y aún así beneficiarse con la descentralización sin dejar de estar ligadas a las interrelaciones. Hewlett-Packard, compañía famosa por su arraigada tradición de descentralización, no es más que uno de tantos ejemplos de la creciente necesidad de equilibrar la organización vertical y la horizontal. Hace poco recombinó varias divisiones dedicadas al diseño y fabricación de computadoras personales y productos afines; las cuales trabajaban de modo independiente, pero no tenían economías de escala ni una coordinación de productos cruzados para organizar un ataque concertado contra IBM y Apple.

Esta nueva forma organización exige modificar los puntos de vista rígidos o estrechos relacionados con la autonomía, así como cambiar las actitudes ante los sistemas de incentivos y la función de los ejecutivos de grupo y de sector. En vez de buscar la autonomía y ver los comités y otros esfuerzos conjuntos como una pérdida de tiempo, los gerentes de las unidades de negocios deben modificar su idea de lo que significa “administrar su propio negocio”. Las nuevas exigencias de las firmas diversificadas incluyen un precio menos simple, mayor ambigüedad, más

subjetividad y más conflictos. Sin embargo, las que logren negociar con éxito la transición cosecharán premios en función de la ventaja competitiva. Si la realizan, no se discutirá mucho si pueden o no agregar valor.

CAPÍTULO

12

Productos complementarios y ventaja competitiva

La mayor parte de las industrias se ven afectadas por productos complementarios, es decir, aquellos que el comprador emplea junto con los principales. A esta categoría pertenecen el hardware y el software. Son lo contrario de los sustitutos, puesto que la venta de uno promueve la del otro. Algunas veces varios de ellos forman parte de la línea de productos de una compañía y otras veces los suministran otras industrias.

Los productos complementarios son un tipo de conexión entre las industrias y constituyen importantes problemas para el alcance competitivo. En términos generales, las interrelaciones entre empresas ya se estudiaron en capítulos precedentes, pero se seleccionaron estos productos para examinarlos aquí porque no solo conciernen a la amplitud del alcance competitivo de la empresa, sino también a la forma en que debería competir en determinados sectores industriales.

En el presente capítulo se estudian tres prácticas estratégicas fundamentales de las industrias que poseen productos complementarios importantes:

❖ *Control de los productos complementarios.* Consiste en ofrecer una gama completa de productos complementarios en vez de permitir que otros suministren algunos de ellos (“vendemos los dos”).

❖ *Empaquetamiento.* Vender juntos un grupo de productos distintos pero complementarios únicamente en paquete y a un único precio (“solo los ven demos juntos”).

❖ *Ventas conjuntas.* Vender un artículo en condiciones que promueven de manera abierta la venta de los productos complementarios (“vendemos uno para vender también el otro”).

La primera decisión estratégica que debe tomarse es ofrecer los productos complementarios o dejar que lo hagan los proveedores externos. Es un asunto relacionado con el alcance competitivo. Una vez resuelto esto, se decide cómo competir en los productos complementarios. Una opción es empaquetar, es decir, vender juntos los complementos como un paquete. Es una modalidad que se observa casi en todos los sectores industriales, aunque a menudo se le reconoce como tal. Las ventas conjuntas son otra forma de vender productos complementarios: no se venden juntos a un precio único sino por separado y con precios que reflejen la complementariedad. Una compañía cuyos productos tengan complementos importantes debe tomar decisiones en estas tres áreas.

Los tres enfoques son generales, y de alguna manera inciden en la ventaja competitiva y en la estructura de muchos sectores industriales. Pese a ello, a menudo no se les tiene en cuenta y entonces proliferan los errores y las fallas. Por ejemplo, muchas firmas ni siquiera admiten que están empaquetando, o continúan las ventas conjuntas después que han cambiado las condiciones que lo requerían, dándole así a sus rivales la oportunidad de atacarlas concentrándose en los productos a los que se destinan los recursos.

En este capítulo se examinan a fondo las condiciones en que el control de los complementos, el empaquetamiento y las ventas conjuntas aportan una ventaja competitiva, así como los riesgos que entraña cada práctica. Además se explica cómo la estrategia aplicada a los complementos debe modificarse conforme la industria evoluciona. Por último, se mencionan algunos de los errores en que se incurre al implantar alguna de estas prácticas.

Control de los productos complementarios

Casi en todas las industrias el cliente utiliza los productos junto con otros complementarios. Así, las computadoras se usan con paquetes de software y programas; las casas móviles se utilizan en parques exclusivos para ellas (terrenos diseñados en especial como sitios permanentes para casos móviles, con calles, electricidad y sistemas de alcantarillado). El equipo y las canchas de tenis se usan juntos; los motores para aviones de propulsión se emplean con refacciones.

Las ventas de los productos complementarios siempre están relacionadas, de modo que aumentan o disminuyen al mismo tiempo. Sin embargo, los productos complementarios a veces tienen una relación estratégica que va más allá de la tasa de crecimiento. Desde la perspectiva del comprador, uno influye en la imagen de mercado del otro y en la percepción de su calidad, lo mismo que en el costo de usarlo. Ambos efectos son importantes para la diferenciación (capítulo 4). La relación de los complementos también repercute en el costo de ofrecerlos (capítulo 3).

Surge una importante pregunta estratégica cuando un producto de una industria se utiliza con complementos: ¿hasta qué punto una compañía deberá ofrecer toda la gama de complementos o permitir que proveedores independientes suministren algunos? La primera opción aporta una gran ventaja competitiva en algunos sectores industriales; en otros, constituye una distracción innecesaria y hasta riesgosa. El control de los complementos no es lo mismo que el empaquetamiento, aunque son dos estrategias afines. La compañía que ofrezca complementos decide si empaquetar o no, pues los beneficios del control de los complementos a menudo se obtienen aun cuando se vendan por separado del producto principal.

Ventajas competitivas atribuibles al control de os complementos

Una compañía alcanza la ventaja competitiva del control de los complementos en varias formas, según su estrategia y la estructura de la industria. En términos generales, las ventajas se consiguen coordinando las cadenas de valor de su producto y de sus complementos a fin de lograr interrelaciones semejantes a las explicadas en el capítulo 9.

Mejorar el desempeño para el cliente y conseguir la diferenciación. A menudo los complementos influyen en el desempeño de un producto o en valor global que la compañía tiene para el cliente. Un programa bien diseñado mejora el desempeño de una computadora personal, del mismo modo que el tóner incide en la calidad de las copiadoras con papel simple. A veces, sin el empaquetamiento no se obtiene el beneficio que el control de los complementos aporta al desempeño. Una firma que los controla estará en condiciones de aumentar la diferenciación.

Se logra una ventaja competitiva en la diferenciación cuando se controlan los complementos y los rivales no lo hacen. Pero aun cuando el control esté generalizado en el sector industrial, será útil si mejora toda la estructura de este aunque ninguna compañía disfrute una ventaja competitiva.

Mejorar la percepción del valor. Es frecuente que los complementos afecten su imagen o la percepción de su calidad. Por ejemplo, si los lotes para casas móviles parecen deficientes o mal diseñados, los prospectos adoptarán una idea negativa de ellas. Por estar asociados en la mente de la gente, los complementos a menudo son criterios de señales mutuas.[1] El control de un complemento genera una ventaja competitiva en este aspecto, aun cuando no se recurra al empaquetamiento.

Controlar los complementos para indicar valor es útil para la estructura de la industria, aunque con ello la compañía no obtenga una ventaja competitiva. Por ejemplo, en la industria de las casas móviles, su imagen global mejorará si todos los fabricantes crean estacionamientos de buena calidad. Así se incrementará la demanda frente a otras clases de vivienda y se beneficiará la industria entera. En realidad, el control de los complementos por una firma a veces incide poco en las percepciones de los prospectos, salvo que un número bastante grande de competidores también los controlen. En tales casos habrá que alentarlos para que entren en la industria junto con su complemento.

Precios óptimos. La decisión de compra suele basarse en el precio total del producto y de sus complementos más que en el precio del producto aislado. Por ejemplo, la gente calcula el costo de un condominio o de un automóvil por la mensualidad total (que entre otros aspectos incluye el capital y el costo del financiamiento), en vez de fijarse solo en el precio como tal. Por su parte, el público evalúa el costo de acudir a un cine teniendo en cuenta el precio de la entrada más el del estacionamiento.[2]

En tales circunstancias los precios se establecen de modo conjunto para maximizar las utilidades, lo cual será difícil de hacer si no se controla el complemento. Por ejemplo, cuando se fija el precio del estacionamiento en un cine, hay que recordar que su reducción incrementará el número de boletos de entrada. En la última sección del capítulo se explica cuándo una venta conjunta de este tipo representa la estrategia óptima.

Al igual que en la diferenciación, los beneficios de controlar el precio de un complemento no exigen venderlo con el complemento en paquete, ni tener una participación en el mercado del complemento semejante a la del producto base. Aun cuando la participación en realidad sea pequeña, puede influir en los precios dentro de la industria complementaria, tomando

medidas que los rivales deban seguir (o se sienten inclinados a adoptar). Así, al rebajar el precio del estacionamiento, un cine obliga en cierta medida a que otros estacionamientos del área hagan lo mismo. En consecuencia, una posición en el complemento le da a la compañía un apoyo que le permite influir en el desarrollo de la industria correspondiente; su posición debe ser lo bastante firme para aprovecharlo.

Reducir el costo de mercadotecnia y de ventas. El control de los complementos genera ahorros en mercadotecnia porque la demanda de un producto y la de sus complementos están relacionadas. A menudo las inversiones en publicidad y en otras áreas mercadológicas para un complemento incrementan en gran medida la demanda del otro, y los complementos se prestan a la mercadotecnia y a la venta compartida. De modo similar, una base instalada en un producto aminora el costo de comercializar los complementos. Así, en los videojuegos, una base instalada de máquinas le ayuda a la compañía a vender sus cartuchos de juegos. En ocasiones los ahorros son bastante grandes, de modo que una compañía que no controle los complementos no podrá alcanzar la inversión mínima en mercadotecnia para ser eficiente.

Una compañía logra una ventaja en los costos de mercadotecnia cuando hay pocas que controlen el complemento. Sin embargo, el control generalizado beneficia a la industria en general si incrementa los gastos de mercadotecnia e impulsa en gran medida la demanda global en relación con los productos sustitutos. Además contribuye a superar el problema de los oportunistas: las compañías que venden un complemento aprovechan las inversiones de mercadotecnia de las que venden otros. Aun cuando los rivales se apresuren a imitar la decisión de controlar un complemento, será benéfica para la industria en su conjunto.

Compartir otras actividades. El control de un complemento permite compartir otras actividades en la cadena de valor, además de la mercadotecnia y las ventas. Así, el mismo sistema logístico sirve para entregar el producto y sus complementos o para recibir pedidos. A menudo existen oportunidades de compartir por el hecho de que los complementos se venden a los mismos clientes. En el capítulo 9 se explican las circunstancias en que el compartir actividades de valor origina una ventaja competitiva.

Elevar las barreras contra la movilidad. Cuando con el control de un complemento se obtiene una o varias de las ventajas competitivas antes descritas, también aumentan las barreras globales contra la entrada y la movilidad en la industria si las barreras del producto complementario son importantes. Por ejemplo, las compañías urbanizadoras que posean un banco (y dispongan de acceso preferencial al financiamiento) mejorarán mucho la sustentabilidad de su ventaja competitiva porque las barreras contra el ingreso a la banca son considerables para la mayoría de sus rivales. Hoy día, la ley les prohíbe tener bancos, aunque en el futuro quizás esto cambie con la desregulación.

Las ventajas atribuibles al control de un complemento no se excluyen entre ellas, y cualquiera o todas ellas pueden coexistir en un sector industrial. Por ejemplo, un concesionario de alimentos no solo influye en la satisfacción de sus clientes instalando un hipódromo, sino que los precios se fijan considerando tanto el de los productos de los concesionarios como el de admisión. Según las características de los clientes, los precios bajos de admisión aumentan el número de los que comprarán *hot dogs* caros. El control del hipódromo y del concesionario de alimentos también genera ahorros en mercadotecnia. La sustentabilidad de la ventaja competitiva lograda al controlar un complemento se basa en la presencia de algunas barreras contra el ingreso del producto complementario. Sin ellas, los rivales podrán reproducir la ventaja entrando en la industria del complemento.

Las ventajas de controlar un complemento a veces se logran aliándose con otras firmas sin necesidad de adquirir su propiedad. Por ejemplo, una compañía y el proveedor de un complemento se ponen de acuerdo para coordinar los precios o integrar sus presupuestos de mercadotecnia. El problema de este tipo de coaliciones es la dificultad de llegar a un acuerdo duradero. Mientras las compañías que ofrezcan los complementos sean independientes, estarán tentadas a aprovecharse de la otra, a fijar precios y diseñar estrategias que maximicen sus utilidades y no las de ambas. Pese a ello, siempre conviene examinar la posibilidad de servirse de coaliciones para obtener los beneficios de controlar los complementos. Si existe la posibilidad, quizá sea la opción más rentable para la empresa (o para sus competidores). En ocasiones los problemas de coordinar el comportamiento se resuelven con las inversiones en patrimonio u otras modalidades de cuasi integración entre la firma y el proveedor de un producto complementario.[3]

Problemas del control de complementos

Hay que pensar en algunos problemas posibles al considerar las ventajas de controlar los complementos. El primero consiste en que el atractivo estructural de una industria de complementos puede ser escaso, y entonces su rentabilidad quizá sea mucho menor que en la industria base. Aunque el control mejora la rentabilidad, es preciso comparar el del complemento en relación con otras aplicaciones de los fondos. Y la comparación no siempre favorece al control.

Un segundo problema radica en que la industria del complemento a veces incluye necesidades administrativas bastante distintas para los que la empresa no está preparada, y por lo mismo tendrá poca ventaja competitiva en ella. Por tanto, cualquier beneficio obtenido al controlar un complemento debe compararse con el riesgo de que la empresa fracase o se estanque en una posición competitiva débil. La carencia de habilidades en la industria en cuestión no se subsana por completo adquiriendo un proveedor de ese producto y administrándolo como una entidad independiente porque hace falta una estrecha coordinación entre ellos para obtener la mayor parte de los beneficios.

Control de los complementos y evolución de la industria

El valor de controlar los complementos cambia conforme una industria evoluciona. La necesidad del control para mejorar su calidad o imagen a veces es muy urgente cuando la industria en cuestión comienza a evolucionar debido a una calidad poco uniforme o a la presencia de compañías de presencia fugaz.[4] Por ejemplo, en los primeros años de la televisión de color, la necesidad de RCA de tener una organización interna de servicio fue mucho mayor que cuando los talleres independientes dominaron las técnicas de reparación. Conforme va madurando una industria de complementos, tal vez convenga abandonarla o aprovechar al máximo la posición dentro de la industria. Los proveedores independientes están en condiciones de realizar un buen trabajo, y la compañía tal vez ya no pueda ofrecer nada especial para fortalecer su diferenciación global; la cual se deteriora en vez de consolidarse si se mantiene un complemento demasiado tiempo cuando hay otros proveedores muy capaces.

Las ventajas de precios de controlar un complemento también se erosionan a medida que la industria madura. En la fase emergente, los precios de los complementos tienden a ser más elevados de lo conveniente, pues los proveedores practican el desnatado o son ineficientes. La fragmentación temprana de la industria de estos productos propicia la ineficiencia de los proveedores y la subinversión en mercadotecnia.

La necesidad de controlar los complementos tiende a disminuir conforme la industria madura, esta tendencia no es universal en absoluto. Por ejemplo, a menudo subsisten las ventajas de controlarlos para reducir los costos de mercadotecnia y mejorar otras actividades comunes. Si un lugar de temporada posee no solo un hotel sino también un campo de golf, otras instalaciones deportivas y servicio de transporte, tendrá una gran ventaja sobre el que solo opere un hotel. La empresa debe preguntarse de manera periódica si el control de cada complemento le aporta o no beneficios. En algunos casos estos persistirán y hasta aumentarán; en otros, tal vez se justifique una salida oportuna.

Identificación de los complementos de importancia estratégica

Hay que saber cuáles productos complementan al producto base, pues estos son importantes para la posición competitiva de la empresa y para la estructura de la industria. A veces se trata de una tarea sutil y a menudo se descubren algunos complementos que en general no se consideran tales. En general, los sectores industriales cuentan con una lista bastante extensa de productos que son complementarios en cierto grado. En la tabla 12-1 se da una lista ilustrativa (y parcial) de productos que complementan hasta cierto grado la construcción de casas residenciales.

Como hay numerosos complementos en muchas industrias como la de la construcción de casas, es necesario distinguir los que tienen importancia estratégica y los que carecen de ella. Es evidente que un constructor como U.S. Home conseguirá una pequeña ventaja al competir en todas las industrias incluidas en la tabla 12-1, y que le convendría competir solo en algunas de ellas.

Los complementos de importancia estratégica reúnen dos características: 1) el cliente los asocia o puede asociarlos, y 2) logran influir a profundidad en su posición competitiva mutua. La asociación le hace conectar sus imágenes, medir su desempeño de manera colectiva o calcular su costo como grupo. En esto se basan la mercadotecnia o las ventas conjuntas.

Tabla 12-1. Lista parcial de complementos de productos para el hogar

Financiamiento	Cortadoras de pasto
Seguro del propietario	Semillas de pasto
Corretaje de bienes raíces	Albercas
Mobiliario	Parrillas para asar carne
Electrodomésticos	Lámparas
Alfombras	Mascotas
Jardín de niños	Mangueras para jardín

Así pues, en gran medida la relación estratégica entre complementos forma parte de las percepciones del cliente. Una firma los clasifica basándose en la fuerza (real o potencial) que la asociación tiene con sus productos. Por ejemplo, casi toda la gente asocia las casas y el financiamiento; en cambio esto sucede raras ocasiones con las casas y las semillas de pasto, aunque sin duda su demanda suele estar relacionada. Los cines y los estacionamientos también suelen estar asociados, aunque casi nunca el costo de ir a los cines en automóvil se asocia al de la entrada. Si los productos están en verdad conectados, pero en este momento la gente no los asocia, se obtendrá una ventaja competitiva ayudándoles a efectuar la conexión. Un conocimiento profundo del comportamiento de compra es indispensable para descubrir las asociaciones reales o potenciales del cliente entre los complementos.

La segunda prueba del valor estratégico de un complemento es el efecto que su control ejerce en la ventaja competitiva o en la estructura de la industria. No será importante controlarlo a menos que tenga un efecto real en el costo global o en la diferenciación del grupo de productos afines. Por ejemplo, los focos son complemento de las lámparas, pero no influyen mucho en la diferenciación de una lámpara ni en el costo de comercializarla. Pero como el control generalizado influye de manera considerable en la estructura de la industria, conviene controlar algunos aun cuando no se conviertan en ventaja competitiva.

Empaquetamiento

El empaquetamiento consiste en vender productos o servicios separables solo en paquete. Por ejemplo, IBM lleva años utilizando esta técnica con su hardware, su software y el soporte

de servicios; por su parte, los fabricantes de aditivos para gasolina ofrecen varios servicios técnicos junto con ellos, todo por un solo precio. El empaquetamiento es una estrategia generalizada, aunque no siempre se reconozca como tal. Para identificarlo a menudo se requiere analizar de manera rigurosa una industria afín en la segmentación (capítulo 7). Es preciso aislar los productos y servicios separables que se ofrecen, aunque los participantes no los vean como tales. Por ejemplo, la entrega y el servicio después de la venta suelen formar parte del producto, aunque podrían separarse y venderse aparte. Los detallistas a menudo ofrecen estacionamiento gratuito y las líneas aéreas no cobran por la comida ni por el manejo del equipaje. Algunas veces las compañías ni siquiera notan que están realizando el empaquetamiento, pues algunas de sus modalidades son prácticas inventariadas de la industria.

El empaquetamiento significa que a todos los compradores se les da el mismo conjunto de productos y servicios, prescindiendo de las diferencias de sus necesidades. Así, algunos que adquieren combustible preferirán sacrificar el servicio de los fabricantes a cambio de un precio menor, pero no tienen esa opción. Con frecuencia los compradores muestran diferente receptividad ante el empaquetamiento porque quieren distintos grupos de productos o servicios o por la intensidad de su necesidad de varios productos o servicios. En uno y otro caso, el empaquetamiento será poco provechoso para algunos de ellos.

El empaquetamiento no conviene a menos que proporcione algunas ventajas que compensen el hecho anterior. Sin embargo, crea ventaja competitiva en varias formas y su importancia cambia de una industria a otra, incluso según el segmento. En algunas implica riesgos considerables que es preciso identificar.

Ventajas competitivas del empaquetamiento

Las ventajas competitivas nacen de la capacidad de compartir actividades en las cadenas de valor y ofrecer partes del paquete si se ofrece junto. A continuación se explican las categorías en que se agrupan.

Ahorros al ofrecer el paquete. Los costos se reducen ofreciendo un solo paquete en vez de la mezcla de productos o servicios que desea un cliente en particular. Las economías provienen de las interrelaciones en la cadena de valor que se aprovechan en esta forma. El empaquetamiento le permite a la compañía compartir mejor las actividades de la cadena cuando genera las partes del paquete. Por ejemplo, si el mismo representante vende el mismo paquete de productos a cada cliente, y si el mismo técnico lo envía en el mismo camión o le da mantenimiento, tal vez se logren ahorros al ofrecer junto el paquete. Por eso su costo podría ser menor que el precio colectivo de las partes individuales. Por ejemplo, al prestar servicios en la perforación de pozos petroleros en alta mar, una compañía con dos servicios relacionados quizá solo necesite una persona en el lugar, mientras que los competidores requerirán una en cada servicio. Los ahorros se también obtienen al compartir el costo de recabar información acerca de los prospectos. Una firma consultora los conocerá prestándoles un servicio y aplicará este conocimiento con un costo bajo al ofrecer otros servicios en el paquete. En

cambio, su rival tendrá que efectuar una fuerte inversión en esta área aunque dé un solo servicio.

El empaquetamiento también reduce los costos al propiciar economías de escala o lo aprendido en la producción. El hecho de ofrecer el mismo paquete a todos garantiza un volumen equivalente de sus componentes, lo cual quizás aminore el costo. Por ejemplo, construir una bomba contra incendios con características estándar permite al fabricante conseguir mayores economías de escala y aprendizaje que si cada una se equipa con distintas campanas y sirenas, como se acostumbra hoy día en la industria estadounidense.

Ofrecer un empaque común incrementa la productividad de la fuerza de ventas, pues no es necesario informarle al cliente qué partes del paquete escoger. Además se reducen de modo significativo los gastos administrativos y de ventas. Se simplifican asimismo los costos de la transacción como el papeleo y la coordinación logística. En algunos casos los ahorros de la estandarización, de la escala o del aprendizaje permiten vender el paquete a menor precio del que tendría que cobrarse a quienes quieren solo una parte de este.

Los ahorros del empaquetamiento crean una gran ventaja competitiva a la empresa que lo practica solo si los rivales no pueden reproducirlo mediante coaliciones o contratos entre ellos. No obstante, los problemas de alcanzar acuerdos en la coordinación con empresas independientes a veces impiden una solución contractual.

Aumento de la diferenciación. El empaquetamiento permite diferenciarse frente a los competidores que venden solo partes del paquete. Su función en esta área se origina en los nexos entre las partes del paquete en la cadena de valor del comprador porque se usan o se adquieren juntas. Sin el empaquetamiento, una compañía no solo pierde la diferenciación, sino que se verá obligada a competir con cada competidor especializado en su área de mayor fuerza. A continuación se indican las formas en que la diferenciación aumenta con el empaquetamiento.

MÁS BASES DE LA DIFERENCIACIÓN. Una empresa capaz de crear paquetes tiene más dimensiones en las cuales distinguirse de un rival cuya oferta sea menos amplia. Así, una compañía podrá garantizar la confiabilidad de todo el paquete u ofrecer un solo componente en el servicio posventa. Además podrá diferenciarse ella misma o su servicio aunque su producto no sea único.

INTERFAZ DE ALTO DESEMPEÑO. A veces se requiere el empaquetamiento cuando la interfaz entre los productos complementarios no se encuentra estandarizada. La compatibilidad entre los componentes del empaquetamiento se facilita si la misma compañía ofrece en forma conjunta el paquete entero de los que se necesitan y atiende así las necesidades del cliente. Ello supone que la tecnología de la interfaz es un tanto complicada y que no es posible alcanzar la compatibilidad.

DESEMPEÑO OPTIMIZADO DEL PAQUETE. Aun cuando la interfaz entre los productos del paquete sea estándar, la compañía tal vez consiga optimizar el desempeño de todo el paquete (sistema) controlando el diseño, la producción y el servicio de todas las partes. Tal vez posea mejor información acerca de las capacidades de cada una de ellas en comparación con el competidor especializado que debe recabarla en el exterior y no está en condiciones de controlar el diseño en forma directa. Esta ventaja supone que las partes del paquete son interdependientes al determinar su desempeño global.

COMPRAS EN UNA SOLA PARADA. El empaquetamiento simplifica la actividad de compras. Cuando la gente compra un paquete tiene la seguridad de que todos sus elementos funcionarán bien y disminuye su percepción del riesgo de la compra. He aquí otros aspectos que aprecia: un solo punto de responsabilidad, un solo lugar donde presentar sus quejas y una sola organización de servicios. La frustración de los clientes ante la responsabilidad dividida en el recién desregulado Bell System constituye un ejemplo elocuente de cómo la ausencia de empaquetamiento reduce la diferenciación a través de este mecanismo.

Mejor oportunidad de practicar la discriminación de precios. El empaquetamiento permite aumentar las utilidades totales cuando los clientes tienen distinta sensibilidad al precio de las partes del paquete. Incrementa los ingresos totales más que su venta por separado, en primera instancia en una estrategia "mixta" en que se ofrece el paquete íntegro a un precio y las partes a precios cuya suma es mayor que el precio del paquete.[5]

El mecanismo con que se logra eso depende del costo del paquete frente al de las partes que el cliente querría si pudiera adquirirlas por separado. El empaquetamiento hace que algunos compren el paquete íntegro aunque no adquirirían todas las partes de manera individual, a condición de que el costo incremental de este sea bajo respecto al de las partes que desean. Además, una estrategia mixta permite a la compañía cobrar altos precios a quienes quieren solo una parte del paquete y venderlo completo a otros.

El valor del empaquetamiento en la fijación de precios se basa en la distribución de las necesidades de los clientes en el sector industrial. Es una estrategia que con mucha probabilidad acrecentará las utilidades si se muestra una sensibilidad muy distinta al precio de las partes del paquete. Además es una forma

de atender esa sensibilidad sin cobrar precios distintos a quienes adquieren el mismo producto.

Aumento de las barreras contra la entrada y la movilidad. El empaquetamiento origina barreras más altas contra la entrada y la movilidad, *suponiendo* que ofrezca una o varias ventajas competitivas. Eleva las barreras porque el competidor debe desarrollar capacidades en otros elementos del paquete en vez de especializarse.

Rivalidad mitigada. La rivalidad entre un grupo de competidores que practican el empaquetamiento es más estable que la existente en una industria que incluye competidores de ambos tipos. Si todos ofrecen el mismo paquete y el único precio de la industria es el de este, la capacidad de admitir su dependencia mutua será mayor y los incentivos para rebajar el precio serán menores que si los rivales ofrecen por separado alguna parte del paquete.

Riesgos del empaquetamiento

Una estrategia de empaquetamiento entraña varios riesgos cuya importancia dependerá de la estrategia de la empresa y de la estructura de la industria. Los riesgos se deben a la posible vulnerabilidad de aquélla al ataque de un competidor que aplique una estrategia más concentrada.[6] Cuando se tiene una gran ventaja competitiva es posible conservar el empaquetamiento a pesar de un riesgo considerable, como lo hizo durante años IBM en el mercado de las computadoras.

Diversidad de las necesidades de los compradores. El empaquetamiento supone que una proporción considerable de prospectos desean y están dispuestos a pagar el paquete entero. Si esas necesidades varían demasiado en un sector industrial, la estrategia puede no ser óptima para un segmento y, por lo mismo, mostrar vulnerabilidad ante un competidor concentrado que adapte su paquete a las exigencias del segmento. Por ejemplo, si la necesidad del servicio posventa varía mucho entre los clientes de una industria, un competidor enfocado podrá entrar en ella vendiendo solo el producto sin incluir el servicio, conquistando así un segmento del mercado que le permita sobrevivir. Fue lo que hizo People Express: desempaquetó el

producto de las líneas aéreas eliminando las comidas gratis, el manejo gratuito del equipo y otros elementos del paquete tradicional. Con ello atrajo a los viajeros sensibles al precio que casi no demandaban el paquete suprimido. Por su parte, las tiendas de descuento han atacado con éxito a las tradicionales con estrategias que incluyen poco servicio y no dan crédito, alternaciones ni publicidad para interesar a determinados segmentos de consumidores.

Capacidad del comprador para armar el paquete. En una estrategia empaquetada, arma el paquete y lo vende. Es una estrategia vulnerable si los compradores cuentan con la tecnología y las capacidades financieras y administrativas para hacerlo ellos mismos. Adquieren de los proveedores las partes por separado y las integran, o adquieren algunas y producen otras (el servicio entre ellas) en la empresa.

Capacidad de los especialistas para ofrecer partes del paquete en condiciones más favorables. La estrategia de empaquetamiento será favorable si los especialistas que se centran en una o varias partes del paquete consiguen un costo bajo o la diferenciación al producirlas. El especialista está en condiciones de obtener una ventaja competitiva por los motivos señalados en el capítulo 7. Puede adaptar su cadena de valor para producir y vender uno de los componentes del paquete que considere su negocio primario. También evitará los costos de coordinar y flexibilizar las actividades compartidas, ofreciendo otras partes del paquete cuyo costo pague el rival que realiza el empaquetamiento.

El especialista que se centra en una parte del paquete debe aprovechar las ventajas de las interrelaciones con otras industrias. Por ejemplo, una empresa de electrónica quizá tenga una ventaja en costos al fabricar un componente para un sistema electromecánico frente a un rival que ofrece el sistema entero, pues está en posibilidades de compartir las actividades de valor (entre ellas, I+D y equipo de pruebas) con otras de la misma industria.[7]

Empaquetamiento mediante coaliciones. El competidor será vulnerable si las compañías concentradoras que forman coaliciones logran duplicar las ventajas del empaquetamiento. Estas alianzas adoptan multitud de formas, como compartir la tecnología y las ventajas conjuntas u organizaciones de servicios.

Estrategias empaquetadas y desempaquetadas

El equilibrio entre las ventajas competitivas del empaquetamiento y sus riesgos determina la conveniencia para una firma. Los riesgos ofrecen las palancas estratégicas con que los competidores concentrados atacan a sus rivales que lo practican. El empaquetamiento será la estrategia predominante en una industria si sus ventajas competitivas son importantes y hay pocos riesgos. Sin embargo, las estrategias de empaquetamiento y desempaquetamiento son adversarios naturales, y dentro de una industria el equilibrio entre ellas cambia con rapidez en una u otra dirección.

En muchos sectores industriales a veces es difícil que coexistan ambos tipos de estrategia. Si un competidor exitoso en el empaquetamiento se establece con firmeza, presionará al rival para que deje de empaquetar. La presencia de un competidor sin empaquetamiento hace que los clientes reconozcan que sus necesidades no están siendo atendidas de manera satisfactoria por la compañía que lo practica y ofrece una alternativa de comprar todo el paquete.

Al entrar en una industria contra las compañías que usan el empaquetamiento, el competidor que no lo practica tenderá a atacar las partes del paquete que satisfarían a plenitud las necesidades de un grupo importante de compradores, como un producto básico sin los servicios auxiliares. Otra vía probable de ataque consiste en abastecer un elemento periférico, como las refacciones o el servicio, donde el competidor con empaquetamiento es ineficiente o cobra demasiado. En estos casos el ataque mediante el desempaquetamiento es una de las formas características con que se gana posición en el mercado, las cuales se explican de manera detallada en el capítulo 15.

Cuando entra una compañía sin empaquetamiento se crea el incentivo para que otras ingresen y ofrezcan otras partes del paquete. Entonces, con el tiempo, más clientes pueden armar el paquete que desean. Una vez que el número de rivales sin empaquetamiento consigue una fuerte penetración en el mercado, se eliminan algunos de los motivos del empaquetamiento: economías de escala, reducción de la rivalidad o construcción de barreras. Por tanto, tal vez los que permanezcan se vean obligados a desempaquetar.

Las estrategias de empaquetamiento coexisten con las de desempaquetamiento en una industria cuando hay amplias diferencias en las necesidades del cliente y ventajas irresistibles del desempaquetamiento para algunos segmentos que ***no*** dependen del volumen (ni del empaquetamiento como la

estrategia predominante). Por ejemplo, la optimización del desempeño del sistema mediante el empaquetamiento es decisivo en el caso de algunos compradores; por tanto, esa estrategia será apreciada en primera instancia por los compradores menos exigentes, aunque los exigentes querrán realizar el empaquetamiento en persona. Por ejemplo, en la industria aeronáutica, Cessna ofrece un paquete que incluye un avión, mantenimiento, pilotos, un hangar, espacio para oficinas y tarifa de aterrizaje, todo por un solo precio mensual. Esto atrae a los clientes que buscan la comodidad de una compañía que asuma la responsabilidad por todo. La conveniencia de una estrategia de empaquetamiento mixto depende de las ventajas competitivas que se busquen con ella. Ofrecer al cliente la opción de comprarle a la misma empresa el paquete entero o partes de este tiende a disminuir su capacidad de vender el paquete; pese a ello, el empaquetamiento mixto es conveniente si la principal ventaja es la diferenciación o la discriminación de precios.

Empaquetamiento y evolución de la industria

A menudo la conveniencia del empaquetamiento cambia conforme evoluciona un sector industrial porque esto altera sus ventajas o riesgos. No se puede hacer una generalización válida en cuanto a si es el más o menos atractivo con la evolución porque en la práctica se observan muchos patrones. No obstante, en la mayoría de los sectores industriales parece haber una *tendencia al desempaquetamiento a medida que van evolucionando*. Por ejemplo, en el sector de los seguros comerciales, los paquetes estandarizados fueron reemplazados por la venta separada de servicios, como la asesoría para prevenir pérdidas. Hoy es posible comprar una cobertura amplia o servicios especializados según las necesidades individuales. Otro sector donde se da el desempaquetamiento es el de sistemas de video. Antaño, el empaquetamiento predominaba en este, y ahora se prefiere el desempaquetamiento. Los sistemas de video también tienden a desempaquetarse en presentaciones visuales, bocinas, controladores, unidades de juego, etcétera. Esas tendencias también se manifiestan en otras industrias, a saber: sistemas de control de la construcción, venta de gasolina al menudeo, computadoras y servicios de administración de hospitales.

La tendencia a que el desempaquetamiento ocurra con el tiempo se debe a algunos cambios característicos en las ventajas competitivas y a los riesgos del empaquetamiento que acompañan la evolución de la industria.[8]

Aumenta la capacidad de los compradores para armar el paquete. Su aprendizaje con el tiempo, aunado a la difusión de la tecnología, significa que les será más fácil armar el paquete sin ayuda. Pueden adquirir dominio para garantizar la compatibilidad y necesitar menos seguridad de una sola fuente de

responsabilidad. Esto se ve reforzado por la tendencia de integrar hacia atrás conforme el volumen de la industria aumenta. Los compradores aprenden a construir algunas partes del paquete y, en consecuencia, no desean el paquete entero.

Se estandarizan el producto y la tecnología. A menudo la estandarización del producto que ocurre conforme madura una industria reduce la necesidad de controlar todo el paquete a fin de optimizar su desempeño. Además reduce las barreras contra la entrada en algunas partes del paquete, simplificando asimismo la tarea de armarlo de manera interna. Con el tiempo tienden a disminuir los problemas de la compatibilidad de las interfaces al madurar una industria y al establecerse las normas. También aparecen proveedores calificados de algunas partes del paquete en las cuales antes no había ninguna, desencadenándose así el proceso de desempaquetamiento ya descrito.

Disminuyen o cambian las necesidades de varias partes del paquete. La madurez de la industria tiende a aminorar la necesidad de servicios, de aplicaciones de ingeniería y otros elementos del paquete en muchos compradores. Al inicio del desarrollo de una industria, la calidad del producto suele ser deficiente, los productos no están demostrados y el riesgo percibido de la compra es elevado (capítulo 8). Todo ello impulsa a los compradores a buscar la seguridad de una compañía que practique el empaquetamiento, y este puede ser indispensable para que arranque la industria (esto sucedió con las fibras ópticas y con los sistemas electrónicos de inyección de combustible en los automóviles). Pero conforme la industria madura, el mantenimiento y el soporte se trasladan a la compañía y el cliente lo necesita menos. Además, los nuevos compradores a menudo se sienten atraídos a la industria o los competidores la segmentan más sutilmente, aumentando así la diversidad de sus necesidades. Así, los paquetes serán apropiados para varios clientes, lo cual prepara el terreno para el ingreso de un competidor que practique el desempaquetamiento.

El tamaño de la industria a menudo anula las economías de escala del empaquetamiento. A medida que una industria pasa de la *fase emergente a la de madurez*, su aumento de tamaño permite a los especialistas ofrecer en forma rentable solo algunas partes del paquete. El crecimiento de su demanda rebasa los umbrales de escalas de la producción, lo mismo que los costos fijos de venta. Esto representa un caso especial: el nacimiento de un segmento susceptible de una estrategia de enfoque o concentración, tema que se abordó en el capítulo 7.

El aumento de la sensibilidad del comprador al precio origina presiones para reducir los costos mediante el desempaquetamiento. El aumento de la sensibilidad al precio impulsa a los compradores a presionar para conseguir ahorros en los costos. Una forma de lograrlo consiste en adquirir algunas partes del paquete y armarlo de manera interna, o en adquirir

solo las que necesitan. A menudo los compradores desencadenan el empaquetamiento aun cuando no surja ningún competidor especializado.

Se atrae a competidores especializados. El éxito y el crecimiento de las compañías que practican el empaquetamiento atraen compañías que buscan la manera de incursionar en el sector industrial. Como hay que superar barreras más altas para ingresar mediante esta clase de estrategia, los nuevos participantes tienden a girar en torno a las de desempaquetamiento (capítulo 15). El resto de los factores antes mencionados les brinda la oportunidad de una entrada exitosa.

La tendencia a que ocurra el desempaquetamiento suele acentuarse con el tiempo cuando una industria cuenta con clientes poderosos y hábiles que a menudo poseen suficiente fuerza tecnológica para desarrollar pronto la capacidad interna de armar el paquete ellos mismos, la fuerza de negociación para obligar a los proveedores a practicar el desempaquetamiento y los recursos necesarios para bajar las barreras que enfrenten los competidores especializados. Por ejemplo, las principales compañías automotrices compran sistemas enteros, como los de frenos o los de inyección de combustible, solo al inicio de su desarrollo. Más tarde, cuando se perfecciona la tecnología, dividen los sistemas en partes para subcontratarlas a proveedores independientes. Al hacerlo contribuyen a que entren en la industria los proveedores que no usan el desempaquetamiento.

El desempaquetamiento aparece o se acelera durante periodos de intensa rivalidad en la industria, como en una recesión económica. Los rivales desesperados lo usan para obtener más ingresos, desencadenando un proceso que con frecuencia es irreversible. Eso parece haber sucedido en la industria de los seguros comerciales, donde ante una depresión las compañías buscan por todos los medios la venta incremental.

Los seguidores de la industria o los nuevos participantes suelen ser los primeros en dividir el paquete; los primeros tienden a encabezar esta tendencia por el deseo de neutralizar las ventajas competitivas de las compañías que utilizan el empaquetamiento cuando luchan contra estas. A menudo aspiran a modificar las reglas de la competencia a fin de bajar las barreras contra la movilidad. Los nuevos participantes hacen lo mismo identificando segmentos latentes o emergentes, o situaciones donde no existe un motivo económico claro para empaquetar, donde esta estrategia origina motivos mixtos en represalia contra las que lo practican o donde las necesidades del cliente están cambiando. Una fuente importantísima de nuevos participantes que practican

el desempaquetamiento son las empresas satélite, que se desligan de los competidores con empaquetamiento y saben que algunas necesidades de los compradores no están siendo atendidas.

A pesar de la tendencia a que el desempaquetamiento ocurra con el tiempo, el empaquetamiento será sustentable si sus ventajas competitivas conservan su importancia y si no se consiguen de alguna otra manera. Por ejemplo, las ventajas del desempeño y del costo persisten aun después que el cliente ya no necesita seguridad ni ayuda para armar el paquete. El empaquetamiento también será sustentable si un líder de la industria controla el componente patentado del paquete y si los clientes se ven obligados a adquirirlo en su totalidad para tener acceso a esa parte. Más aún, a veces un líder, con el afán de proteger un paquete, disuade el ingreso de competidores especializados.[9] A IBM se le ha acusado de hacer eso.

Aunque la dirección más común al cambio es de la competencia con empaquetamiento a la competencia sin empaquetamiento, conviene reconocer la posibilidad contraria. Los cambios tecnológicos originan empaquetamiento en busca de un mejor desempeño o interfaz. Algunas veces las economías de escala que se obtienen con este se incrementan con el tiempo si se modifica el proceso de producción; además, las barreras regulatorias que impedían un empaquetamiento adecuado desde el punto de vista económico pueden caer. Es posible que se hayan desarrollado estrategias de desempaquetamiento en una industria donde hay buenos motivos económicos que aconsejan el empaquetamiento. Si muchas empresas especializadas ingresaron en la industria y ninguna contaba con los recursos u orientación para desarrollar la capacidad total en todo el paquete, tal vez los clientes se vean obligados a asumir la función de armarlo ellos mismos. La innovación estratégica de una compañía en el empaquetamiento transforma la estructura de la industria.

Dos casos en que el empaquetamiento parece empezar a reemplazar las estrategias de desempaqueamiento son los servicios financieros y el cuidado de la salud. Algunos son paquetes de servicios que antes estaban separados, como la Cuenta de Administración de Efectivo de Merrill Lynch, que combina el corretaje de acciones con una cuenta de cheques, tarjeta de crédito y otros servicios financieros. Son manifestaciones de la desregulación y avances de la tecnología de los sistemas de información que han hecho posible ese tipo de cuentas. Por su parte, las organizaciones dedicadas al cuidado de la salud combinan servicios individuales; no obstante, en el mismo sector los servicios de atención domiciliaria y las salas especializadas de urgencias o las compañías que realizan cirugía menor constituyen un tipo de desempaquetamiento de la línea de productos ofrecidos por los hospitales. Este ejemplo explica cómo las ventajas competitivas del empaquetamiento deben verse segmento por segmento.

Consecuencias estratégicas del empaquetamiento

El análisis del empaquetamiento tiene algunas consecuencias estratégicas importantes tanto para las compañías que optan por este como para las que prefieren el desempaquetamiento. La tensión persistente que suele darse una entre ambos tipos de estrategia exige reexaminarlos de manera constante.

Empaquete cuando las ventajas superen los riesgos. El empaquetamiento es una fuente poderosa de la ventaja competitiva si los beneficios antes señalados son mayores que los riesgos. A veces, cuando los fabricantes de productos pierden de vista la necesidad real de los clientes para integrarlos en un sistema, un rival con empaquetamiento transforma la industria en su favor. Un análisis exhaustivo de su cadena de valor y de la forma en que esta varía según el segmento constituye un requisito para tomar una buena decisión de empaquetar o desempaquetar.

Evada el empaquetamiento inconsciente. De hecho, muchas compañías tienen estrategias de empaquetamiento, aunque no las admiten como tales. El empaquetamiento inconsciente resulta peligroso porque la empresa puede ser vulnerable al ataque de un rival concentrador, pero sin darse cuenta del peligro. Es posible que la estrategia de empaquetamiento se origine en una decisión consciente en la cual se piensa que las ventajas superan los riesgos y no el resultado de no distinguir entre los productos o servicios separables que se ofrecen.

Prepárese para desempaquetar con el tiempo si las condiciones cambian. Dada la tendencia a que el desempaquetamiento ocurra con el tiempo, la compañía que practica el empaquetamiento debe estar siempre alerta ante la necesidad de desempaquetar si se altera el equilibrio de las ventajas y de los riesgos. Debe distinguir entre los motivos económicos permanentes del empaquetamiento y los que se basan en el refinamiento del comprador, que son transitorios. Muchos competidores han tenido que ceder innecesariamente su participación en el mercado porque se han aferrado con obstinación a esas estrategias.

A veces, los rivales que utilizan el empaquetamiento representan una oportunidad para reestructurar la industria. El empaquetamiento ocasiona vulnerabilidades que explotará el rival que no lo practica, más que nada cuando la estrategia es

inconsciente o si la industria presenta una evolución estructural. Las industrias donde se usa el empaquetamiento, más que nada como una conveniencia tradicional, son un objetivo de ingreso para las empresas.

Ventas conjuntas

Cuando una compañía ofrece productos complementarios en el sentido estricto de emplearse juntos o comprarse al mismo tiempo, los precios aprovechan esa interrelación. Con ello se busca vender (de manera intencional) un producto (llamado *bien base*) con bajo margen de utilidad o, inclusive, pérdida, con tal de vender otros más redituables (llamados *bienes rentables*).

Con la expresión “liderazgo en pérdidas” suele designarse la aplicación de este concepto a la venta al menudeo. A ciertos productos se les fija un precio a su costo (o por debajo de este) con el propósito de atraer a la tienda a personas que buscan economizar. Se espera que durante la visita compren mercancía con mayor margen de utilidad. Los precios del líder en pérdidas es otra manera de crearle a la tienda una imagen de precios bajos.

El mismo principio se aplica en la llamada estrategia de “rastrillo y hoja”, que contiene productos complementarios. El rastrillo se vende al costo, o casi al costo, con el fin de promover las ventas futuras de las hojas que tienen mayor margen de utilidad. La misma estrategia se utiliza en las cámaras fotográficas para aficionados, en los motores de aviones y en los elevadores. El bien complementario es un artículo consumible que se usa junto con el producto (la película, por ejemplo), un producto no consumible que se usa junto con el artículo (los cartuchos de software, con los videojuegos), repuestos (partes de motor para avión) o un servicio (mantenimiento y reparación de elevadores).

Otra variante de las ventas conjuntas es la estrategia de precios gancho: las variedades del producto que suelen comprarse primero se venden a un precio bajo, esperando que el cliente compre después otras mercancías más rentables de la línea. Esta estrategia se emplea, por ejemplo, en los aviones ligeros, las motocicletas, las copiadoras y las computadoras.

Condiciones que favorecen las ventas conjuntas

El motivo de las ventas conjuntas es evidente: aumentar la utilidad total vendiendo cantidades mayores de bienes rentables,

rebajando para ello el bien base. Es una estrategia que se basa en la existencia de algunas condiciones.

Suficiente sensibilidad al precio en el bien base. La demanda de este bien debe ser bastante sensible al precio, de manera que el descuento incremente el volumen (o el tráfico de clientes) lo suficiente para compensarlo con creces mediante la venta inducida del bien rentable. Pero si no es sensible al precio, a la compañía le convendrá más obtener las ganancias normales de ambos bienes.

Suficiente insensibilidad al precio en el bien rentable. El bien rentable debe tener una demanda que no sea muy sensible al precio para que el incremento del precio no reduzca tanto el volumen de ventas. De no ser así, las utilidades que se pierden al rebajar el bien base no se recobrarán con las que se obtengan en los bienes rentables. La insensibilidad de la demanda depende del valor que el bien rentable crea para el comprador y de la amenaza de su sustitución.

Estrecha conexión entre el bien rentable y el bien base. De alguna manera la venta de bienes rentables debe vincularse a la venta del bien base, de modo que la gente no se aproveche y compre solo el bien base barato. El nexo entre los productos no siempre debe ser absoluto, pero sí lo bastante estrecho para que la proporción de quienes adquieren ambos justifique el descuento del bien base.

La fuente de la conexión entre ese bien y el rentable cambia entre industrias. En la venta al menudeo la crean los costos de la compra, que impulsan al público a comprar otras mercancías durante la visita a la tienda. En la venta con gancho, la lealtad a la marca y los costos del cambio son el nexo entre dos productos. En una estrategia de productos complementarios, ambas variables hacen que la gente compre la hoja a la compañía que vende el rastrillo. Además, la compatibilidad percibida o real conecta los bienes (en las películas y en las refacciones, por ejemplo), lo mismo que la creencia de que el fabricante es el mejor calificado para ofrecer piezas, mantenimiento o reparación (p. ej., en los elevadores). La conexión entre el bien base y el rentable depende asimismo de la posibilidad de sustituir al primero con el último. Por ejemplo, si las refacciones pueden restaurarse, no existirá ya la misma relación entre la venta del equipo y la de sus refacciones.

Barreras contra la entrada en el bien rentable. Para que las ventas conjuntas den resultado debe ser difícil entrar en el bien rentable, salvo cuando ambos estén demasiado vinculados. Las barreras contra la imitación de las refacciones o de los consumibles son indispensables para la lógica del método de productos complementarios.

Riesgos de las ventas conjuntas

Estos tienden a surgir porque no se cumple con la tercera condición ya mencionada. Si el nexo entre el bien base y el rentable no es bastante firme, la firma que practique el subsidio cruzado quizá termine vendiendo solo el bien base barato y no el rentable, que se adquiere de los competidores. A continuación se indican algunas formas en que esto sucede.

Comprador selectivo. El cliente compra el bien base y prescinde del bien rentable, o lo adquiere de otro proveedor que no recurre al subsidio cruzado.

Sustitutos del bien rentable. Las ventas conjuntas peligran si puede prescindirse del bien rentable o su necesidad disminuye, pues el cliente no lo comprará. Por ejemplo, este efecto se obtiene cuando se reponen las refacciones en vez de adquirir nuevas o se alarga la vida de los consumibles.

Integración vertical de los clientes. Estos adquieren el bien base pero lo integran para producir el bien rentable de manera interna. Así, el servicio se realiza en la empresa o el cliente fabrica o repone sus propias refacciones.

Competidores especializados (*concentradores*). Venden el bien rentable a precio más bajo. Por ejemplo, las compañías independientes de servicios abundan en diversas industrias que se especializan en dar mantenimiento a determinada marca de equipo o en imitar refacciones. Se concentran en el líder de la industria y efectúan tipos relativamente simples de servicio o copian las refacciones de mayor uso. Así, merman los márgenes de utilidad de los fabricantes de equipo en esas áreas, pudiendo incluso quedarse solo con repuestos poco habituales o piezas de bajo volumen. Por ejemplo, Sulzer Brothers es el principal blanco de los competidores que no son concesionarios de refacciones de motores diesel marinos. El riesgo de que ingrese un competidor especializado depende de la fuerza de la conexión entre el bien base y el rentable, así como de las barreras contra la entrada en este último.

Ventas conjuntas y evolución de la industria

La conveniencia de las ventas conjuntas cambia conforme la industria madura. Al igual que en el empaquetamiento, tiende a volverse menos apropiado con el tiempo, aunque no siempre es así. A veces es atractivo por las siguientes razones:

Disminuye la fuerza de la conexión entre el bien base y el bien rentable. A medida que aumenta el conocimiento del cliente y se vuelve más sensible al precio, a menudo se reduce la necesidad percibida de comprar el bien rentable a la misma empresa que vende el bien base. El vínculo entre ambos se debilita conforme la tecnología abate los costos del cambio o las imitaciones del bien rentable se generalizan.

Barreras contra el ingreso en el área de bienes rentables. La mayor disponibilidad de tecnología y la diferenciación creciente tienden a reducir las barreras de ingreso. Un resultado puede ser la integración del comprador a este nicho.

Crecen las posibilidades de sustituir el bien rentable. A veces se descubren sustitutos del bien rentable mientras la industria crece. Por ejemplo, aparece una nueva tecnología para reponer las piezas (las de los motores para avión, por ejemplo) o se inventan métodos para conservar los consumibles (entre ellos, la reutilización de dializadores en los aparatos de riñón artificial).

Consecuencias estratégicas de las ventas conjuntas

Las ventas conjuntas pueden ser un medio para mejorar de forma considerable el desempeño cuando existen las condiciones propicias. Algunas compañías tan famosas como Gillette y Xerox lo practican con excelentes resultados. Pero las condiciones que lo favorecen son fugaces en ocasiones y no se conservan sin grandes esfuerzos. Más aún, hay que comprobar que el subsidio cruzado sea intencional y no inconsciente.

En seguida se comentan algunas actividades estratégicas importantes a que acompañan al subsidio cruzado.

Levante barreras contra la entrada en el bien rentable. Para sostener una estrategia de venta conjunta es preciso crear o mejorar las barreras contra el ingreso en los bienes rentables. Ello significa, entre otros aspectos, que la compañía debe protegerse contra los imitadores de sus técnicas patentadas de mantenimiento, las tecnologías de la fabricación de piezas y el diseño de consumibles. Esto exige patentar con agresividad, crear a propósito varios consumibles para utilizarlos en diversos modelos y comercializar la necesidad de comprarle bienes rentables al proveedor del bien base. Muchas compañías han desperdiciado las ventajas de las ventas conjuntas por no prestar atención a estos factores.

Xerox es un ejemplo de una empresa que ha trabajado en forma ardua para proteger sus bienes rentables. Los consumibles son una fuente importante de rentabilidad en las copiadoras; Xerox ha conservado tóneres especializados para sus modelos, comercializando con agresividad los beneficios de comprarle los consumibles al fabricante, si se desea mayor calidad.

Fortalezca la conexión entre el bien base y los bienes rentables. Todo lo que produzca este efecto contribuirá a defender la

capacidad de efectuar las ventas conjuntas. A esta categoría pertenecen los diseños que aumentan la dificultad de que el rival consiga una interfaz compatible (como, en su momento, fue la táctica de Kodak de anunciar a los consumidores la conveniencia de revelar las fotografías en su papel, con lo cual intentaba vincular de manera más estrecha la venta de las máquinas y del papel fotográfico).

Prepárese para modificar las ventas conjuntas conforme la industria vaya evolucionando. Una compañía debe estar preparada para modificar las ventas conjuntas si cambian las condiciones propicias. A menudo los márgenes relativos de utilidad del bien base y del rentable deben igualarse de manera gradual. Una compañía se beneficia ideando esquemas más complejos de precios que rebajen el del bien rentable para los compradores menos leales. Deberá evitar la tendencia a ofrecer un paraguas que aliente el ingreso de sus rivales en el bien rentable.

Estimule la entrada en el bien base para impulsar la venta del bien rentable. Si el bien rentable está patentado, quizá convenga alentar el ingreso en el bien base para incrementar las ventas del primero con tácticas como las licencias.[10]

No recurra a las ventas conjuntas de manera inconsciente. Una empresa debería utilizar las ventas conjuntas solo como una estrategia intencional y no porque desconoce sus costos verdaderos. El hecho de no saber cómo difieren los costos por segmento casi comprueba que está realizando ventas conjuntas. Es indispensable implantar un buen sistema de análisis estratégico de costos, explicado en el capítulo 3. El subsidio involuntario es una invitación a que los competidores sean selectivos; además, atrae a más participantes.

Los complementos y la estrategia competitiva

Los complementos abundan en los sectores industriales. Es necesario que la compañía sepa en cuáles se basa y cómo afectan a su ventaja competitiva y a la estructura de la industria en general. Deberá decidir cuáles complementos producir, y cómo empaquetarlos y fijarles precio. El empaquetamiento y el desempaquetamiento de los productos complementarios son algunas de las formas en que se realiza la reestructuración fundamental de la industria. El desafío consiste en hacer de la estrategia relacionada con los complementos una oportunidad y no una fuente de ventaja competitiva para los competidores.

PARTE IV

Implicaciones para la estrategia competitiva defensiva y ofensiva

CAPÍTULO

13

Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo incertidumbre

¿Cómo se escoge una estrategia competitiva cuando el futuro es incierto?

Por ejemplo, los proveedores de equipo para campos petroleros se sienten abrumados porque no saben cuánto durará la reducción de la actividad perforadora; se estima que entre menos de un año y hasta el fin de la década. La estructura de la industria no es estática, y las compañías de muchos sectores industriales encaran gran incertidumbre en cuanto a cómo evolucionarán en el futuro. Las causas de la falta de certeza son numerosas y nacen tanto en la industria como en su entorno general. La mayoría de los observadores coinciden en que ha aumentado de modo extraordinario en los últimos 10 años debido a cuestiones como la fluctuación de los siguientes factores: incertidumbre en el precio de las materias primas, cambios en los mercados financieros y de divisas, desregulación, revolución electrónica y crecimiento de la competencia internacional.

Todas las empresas enfrentan la incertidumbre de una u otra manera. Sin embargo, no siempre se le considera de manera apropiada al formular la estrategia competitiva. A menudo esta se basa en la suposición de que el pasado se repetirá o en los pronósticos implícitos de los ejecutivos acerca del futuro más

probable de un sector industrial. Por lo regular el sentido común vicia los pronósticos explícitos e implícitos de la estructura futura, y el diseño mismo excluye las incertidumbres que rodean al sector industrial. Los directivos a menudo no toman en cuenta los cambios radicales o discontinuos que quizá sean poco probables (o subestiman su probabilidad) pero que alterarían mucho la estructura de la industria o la ventaja competitiva de la compañía si llegaran a suceder.

Al realizar la planeación estratégica, pocas compañías preparan planes de contingencia con el propósito de probar las estrategias con las causas principales de la incertidumbre. Con todo, la planeación de contingencias rara vez se efectúa en la práctica y casi siempre prueba las estrategias de modo gradual solo con una o dos incertidumbres clave, como la tasa de inflación o el precio del petróleo. En los planes pocas veces se examinan las futuras estructuras alternas de la industria o se obliga a los gerentes a estudiar sus implicaciones. Ante una gran incertidumbre se tiende a seleccionar estrategias que mantengan la flexibilidad, a pesar de los costos relacionados con los recursos requeridos o con el deterioro de la posición competitiva.

Los escenarios como herramienta de la planeación

A medida que se percibe mejor la necesidad de afrontar explícitamente la falta de certeza, algunas compañías han comenzado a utilizar los escenarios como medio para entender más a fondo las consecuencias estratégicas de la incertidumbre. El escenario resultante es una idea interna y congruente de lo que podría ser el futuro. Una firma construye múltiples escenarios para explorar de manera sistemática las consecuencias de la incertidumbre en su estrategia elegida. El uso de los escenarios comenzó a cobrar importancia después que la crisis petrolera de 1974 acrecentó ciertas formas de incertidumbre.

Los que se emplean en la planeación estratégica ponen de relieve factores macroeconómicos y macropolíticos; aquí se designarán como *macroescenarios*. La construcción de escenarios se concentra en crear concepciones alternas del ambiente económico y político tanto nacional como global, e incluye áreas como tasa del crecimiento económico, inflación,

proteccionismo, regulación, precios de la energía y tasas de interés. El uso de macroescenarios refleja el hecho de que el petróleo, los recursos naturales y las compañías aeroespaciales fueron los primeros líderes en emplearlos en su planeación; se reconoce en gran medida a Royal Dutch/Shell como la pionera.[1] [2] La macroeconomía global y los acontecimientos políticos influyen de manera profunda en el éxito de una compañía internacional de petróleo o de recursos naturales. Más aún, los escenarios por lo general han sido desarrollados en el nivel corporativo de las compañías diversificadas, de ahí que la atención se centre en las variables que repercuten en muchas unidades de negocios.

Pese a su relevancia, los macroescenarios son demasiado generales como para permitir diseñar una estrategia en una industria determinada. Rara vez se conocen bien las consecuencias que tienen en ella. Para construirlos hay que analizar una gama amplia y subjetiva de factores. Pocos aspectos del ambiente macroeconómico y político presentan ramificaciones importantes para otros sectores industriales que no sean los básicos. Otras incertidumbres que no se incluyen en los macroescenarios, como el cambio tecnológico y el comportamiento del consumidor, pueden emerger como factores dominantes que impulsan el cambio estructural en determinados sectores, razón por la que han despertado tanto escepticismo en muchos gerentes y su incorporación a la planeación estratégica no se ha generalizado.

Escenarios industriales

Los escenarios son una herramienta poderosa para tener en cuenta la incertidumbre al considerar decisiones estratégicas. Permiten alejarse de pronósticos peligrosos del futuro basados en un solo punto cuando no es posible predecirlo. Estimulan a los gerentes para que hagan explícitas sus suposiciones implícitas acerca del porvenir y para que no se limiten a los confines de los conocimientos ordinarios. Así, una compañía podrá tomar decisiones bien fundamentadas en cuanto a cómo incluir las incertidumbres competitivas que encara.

En la estrategia competitiva, la unidad adecuada para analizar los escenarios es la industria; a tales unidades se les llama *escenarios industriales* en este libro. Dichos escenarios permiten traducir la incertidumbre en sus consecuencias estratégicas dentro de un sector industrial. Gracias a este enfoque, las

incertidumbres macroeconómicas, políticas, tecnológicas y de otra índole no se analizan por su valor intrínseco, sino por sus implicaciones para la competencia. Los escenarios industriales incluyen de manera explícita el comportamiento del competidor, una de las principales causas de falta de certeza cuando se escoge una estrategia.

En este capítulo se indica cómo construir escenarios industriales y cómo servirse de ellos para orientar la selección de la estrategia competitiva. Comienza describiendo la manera de identificar las fuentes de la incertidumbre en una industria y de traducirlas en los escenarios más significativos. A continuación se indica cómo analizar los escenarios y descubrir los que más inciden en la estructura de la industria y en la ventaja competitiva. Después se muestra la forma en que se selecciona la estrategia óptima a la luz de las incertidumbres que la rodean. El capítulo termina con una explicación acerca de cómo encajan los escenarios industriales dentro del proceso de la planeación estratégica permanente.

Construcción de los escenarios industriales

El escenario industrial es una concepción interna y congruente de la futura estructura de una industria. Se basa en una serie de suposiciones verosímiles respecto a las incertidumbres importantes capaces de influir en esa estructura, aplicadas a sus consecuencias en la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva. Un escenario industrial ***no es un pronóstico***, sino una posible estructura futura. Se escoge de modo riguroso un conjunto de escenarios que reflejen la serie de estructuras de la industria futuras (y creíbles) con importantes implicaciones para la competencia. Después se designa una estrategia competitiva con todos estos y no con el más probable. El periodo que se utilice debe reflejar el horizonte temporal de las decisiones más trascendentes de inversión.

Una industria por lo regular encara muchas incertidumbres acerca del futuro. Entre las más importantes figuran las que influyen en su estructura: adelantos tecnológicos, ingreso de más participantes y fluctuación de las tasas de interés. Los factores externos como la situación macroeconómica y la política gubernamental afectan a la competencia a través de la estructura de la industria y no son independientes a esta. El cambio estructural casi siempre requiere ajustes en la estrategia y brinda las mejores oportunidades para que los competidores modifiquen su posición relativa.

Los cinco factores competitivos mencionados en el capítulo 1 constituyen el fundamento conceptual de la construcción de escenarios industriales. Las incertidumbres que afectan a cualquiera de estos influirán en la competencia, y por lo mismo deben tenerse presentes. En el proceso se empieza por analizar la estructura actual del sector industrial e identificar las incertidumbres que lo rodean. Después se traduce a un conjunto

de estructuras industriales futuras. En la figura 13-1 se ofrece un panorama del proceso.

La sencillez del panorama que se muestra en la figura 13-1 es engañosa. La construcción de escenarios requiere varias repeticiones y es un proceso evaluativo. Mientras no se analicen varios escenarios preliminares, será difícil determinar por completo cuáles incertidumbres son las más importantes para la estrategia, de ahí los ciclos de retroalimentación que se muestran en la figura 13-1.

El proceso que se ilustra en la figura 13-1 pospone la introducción del comportamiento del rival en cada escenario hasta desarrollar la estructura de la industria y los requisitos de la ventaja competitiva, pese a que dicha conducta incide en la estructura y suele ser causa de incertidumbre. Pero predecirla en un escenario plantea una tarea casi imposible si no se conoce el ambiente estructural donde operarán los competidores. Su conducta en un escenario modifica la estructura de la industria; la incertidumbre referente a ella origina más escenarios.

Al explicar cómo construir escenarios industriales, vale la pena plantear un ejemplo extendido que se tomó de la industria de sierras de cadena en Estados Unidos. Para comprenderlo mejor es necesario proporcionar información al respecto. Durante décadas, la industria gozó de una estructura estable y rentable antes del decenio de 1970; sin embargo, a principios de este hubo indicaciones de que podría encontrarse a punto de sufrir un radical cambio estructural. Se pensaba que las ventas de las sierras de cadena pequeñas a propietarios de casas y a otros "usuarios aficionados" podrían entrar en un periodo de crecimiento explosivo. De ser así, en la industria se desencadenaría un gran cambio estructural que podría seguir diversas direcciones.

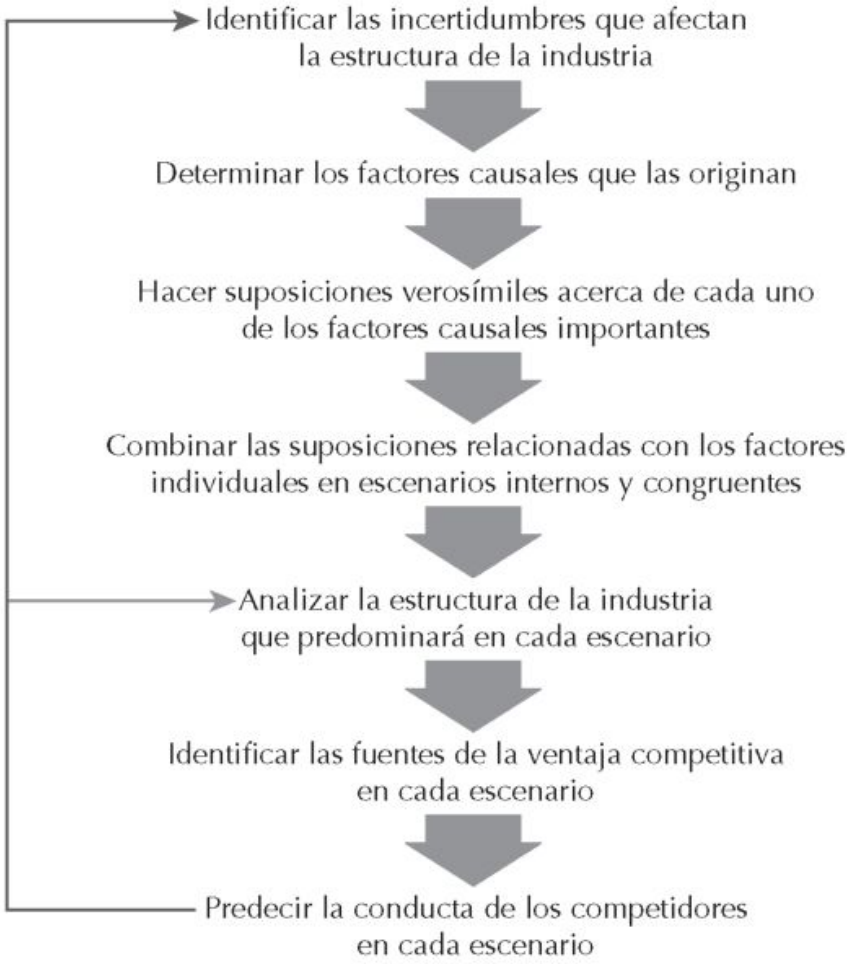

Identificar las incertidumbres que afectan la estructura de la industria
Determinar los factores causales que las originan
Hacer suposiciones verosímiles acerca de cada uno de los factores causales importantes
Combinar las suposiciones relacionadas con los factores individuales en escenarios internos y congruentes
Analizar la estructura de la industria que predominará en cada escenario
Identificar las fuentes de la ventaja competitiva en cada escenario
Predecir la conducta de los competidores en cada escenario

Figura 13-1. El proceso de construcción de escenarios industriales

A principios de la década de 1970, la mayoría de las sierras de cadena se vendían a usuarios profesionales, entre ellos madereros, agricultores y otros para quienes eran una herramienta primaria de su actividad. Tendían a utilizarlos mucho y apreciaban su durabilidad, comodidad y seguridad. En esencia, los compraban a través de los distribuidores que además ofrecían mantenimiento y repuestos. Manejaban las líneas de unos cuantos fabricantes. En general, las sierras de cadena son aparatos grandes, funcionan con gasolina y son ensamblados por fabricantes a partir de una combinación de piezas elaboradas. Los proveedores de piezas como cadenas, barras y ruedas de cadena producían grandes volúmenes y disfrutaban de economías de escala, así como de una pequeña dosis de poder negociador. Las sierras eléctricas eran un sustituto potencial de las de gasolina, pero no eran adecuadas para la generalidad de las aplicaciones profesionales.

A comienzos de la década de 1970 los principales competidores eran Homelite (una división de Textron), McCulloch y Stihl, seguidos de Roper, Remington y Beaird-Poulan. La rivalidad en la industria era moderada y se centraba en la calidad, las características, la red de distribuidores y la reputación de marca. Homelite poseía la mayor participación en el mercado, seguida por McCulloch. Ambas utilizaban estrategias de diferenciación. Stihl competía centrándose en el segmento de gran calidad y se diferenciaba en calidad, durabilidad y servicio.

En 1973 la industria atravesaba por gran incertidumbre. El impulso inicial de la demanda de sierras de cadena por usuarios aficionados se debió, entre otras causas, a la crisis de energéticos y al movimiento de “hágalo usted mismo”. Los usuarios aficionados eran mucho menos refinados que los profesionales y las utilizaban con menor intensidad en aplicaciones menos rigurosas. Los aficionados no siempre compran sierras a los distribuidores que ofrecen mantenimiento; los canales de distribución se ampliaban para incluir cosas como

cadenas de ferreterías, salas exhibidoras de venta por catálogo y tiendas departamentales. Ello vino a alentar el ingreso de nuevos participantes en el mercado. Black & Decker adquirió a McCulloch; y Emerson Electric, a Beaird-Poulan. Estas adquisiciones permitieron inyectar recursos a los competidores que antes se hablan visto limitados por restricciones financieras. En la parte restante del capítulo se construirá un conjunto de escenarios para esta industria, a la vez que se exponen los principios en que se basa esta técnica.

Identificación de las incertidumbres de la industria

La técnica de construcción de escenarios se basa en la detección de las incertidumbres que tengan las ramificaciones más importantes para la competencia. Sin embargo, es difícil descubrir las causas de ellas, y a los gerentes les resulta complicado descubrir los cambios discontinuos o deshacerse de sus ideas habituales. Si quiere identificarlas deberá examinar todos los elementos de la estructura de la industria y asignarlos a una de tres categorías: *constantes*, *preestablecidos* e *inseguros.* Los elementos constantes de la estructura de la industria son aspectos que cambian con dificultad. Los elementos preestablecidos son áreas donde la estructura cambiará, pero por lo general la evolución es predecible. Estas tendencias se producen con mayor o menor lentitud según el escenario en cuestión. A menudo se prevén los cambios estructurales analizando de manera rigurosa la industria. Los elementos inciertos son aspectos de la estructura futura que se deben a una incertidumbre irresoluble. Las variables estructurales constantes y preestablecidas forman parte de todo escenario, mientras que las inciertas rigen otros escenarios.

Una forma de empezar a determinar cuáles elementos de la estructura de la industria caen en cada categoría consiste en enumerar todas las tendencias y cualquier cambio notable que haya sido discutido en la empresa o mencionado por los analistas de la industria. Solo estas incertidumbres capaces de afectar a la estructura serán importantes al construir escenarios, pero al inicio conviene identificar todas a fin de no omitir las más importantes. Tampoco deben pasarse por alto las que tienen pocas probabilidades de ocurrir, pero cuyo impacto potencial en la estructura es intenso. A continuación se analizan las tendencias o cambios posibles para averiguar si podrían influir de manera profunda en la estructura y determinar con qué grado de

incertidumbre o predictibilidad lo harán. Este procedimiento tenderá a producir una lista de incertidumbres que combinan causas y efectos.

Sin embargo, al considerar tan solo las tendencias evidentes es posible prescindir de algunas discontinuidades importantes. Los escenarios basados solo en ellas quizá reflejan las ideas comunes, sin dar idea de la estructura futura que no está al alcance de los rivales. Para evitar esto conviene acudir a analistas de la industria que pronostiquen otras posibilidades. Otro mecanismo consiste en solicitar la opinión de quienes acaban de ingresar en la industria, pues serán más objetivos.

Una amplia gama de factores ambientales puede ocasionar cambios predeterminados e impredecibles en la industria, entre estos, tendencias tecnológicas, modificación de la política gubernamental y condiciones económicas inestables. Los cambios ambientales no poseen una importancia intrínseca, sino basada en el efecto que tienen en la estructura. En la tabla 13-1 se incluyen varios procesos evolutivos presentes en todo sector industrial,[3] los cuales ofrecen una especie de censo de las fuerzas que impulsan el cambio estructural. Conviene examinarlos para averiguar si afectan a la industria y cómo lo hacen. Algunas veces los procesos evolutivos se desarrollan de modo impredecible; otras veces su rapidez y dirección serán inciertas, ocasionando incertidumbre ante ciertos elementos de la estructura.

Los cambios más difíciles de prever suelen ser los que se originan fuera de una industria. Por ejemplo, el advenimiento de las microcomputadoras tomó por sorpresa a muchas compañías en sectores industriales que tenían poco contacto con la electrónica. Los nuevos participantes tienen un impacto menos predecible y a menudo más profundo en la estructura que los competidores de ingreso reciente.

Tabla 13-1. Fuerzas evolutivas que impulsan el cambio de la estructura industrial

Cambios del crecimiento a largo plazo
Cambios de los segmentos de clientes atendidos
Aprendizaje de los compradores
Reducción de la incertidumbre
Difusión de los conocimientos patentados
Acumulación de experiencia
Expansión (o contracción) en escala
Cambios de costos de entrada y de divisas
Innovación de productos
Innovación de mercadotecnia
Innovación de procesos
Cambio estructural en industrias contiguas
Cambios de políticas gubernamentales
Entradas y salidas

Por tanto, en algunas industrias la mejor forma de construir escenarios es comenzar en el interior y buscar afuera otras causas de incertidumbre. En otras industrias conviene más comenzar con macroescenarios y luego limitar en alcance a la industria. Los macroescenarios aportan ideas valiosas respecto a la posible evolución de la industria. Indican los cambios potenciales de las variables macroeconómicas, políticas o sociales que no se prevén en una visión del entorno externo más orientada a la industria. Otra forma de descubrir la falta de certeza son los pronósticos tecnológicos generales. A veces un análisis sistemático de cómo las tecnologías en la cadena de valor (capítulo 5) podrían verse afectadas por acontecimientos externos sirve para revelar los cambios no previstos por el personal técnico de la empresa.

Cuando se construye un escenario es importante procurar identificar una o más discontinuidades grandes que afectan de manera considerable a la estructura, como un cambio tecnológico revolucionario. Si hay probabilidades de que ocurran, conviene tratarlas como una de las incertidumbres importantes en la creación de escenarios. Cuando una gran discontinuidad afectaría de modo decisivo a la estructura, pero es poco probable que ocurra, lo mejor es tratarla en forma independiente de los escenarios normales.

La tabla 13-2 explica de manera gráfica la aplicación de estas ideas y contiene los elementos inciertos de la estructura en la industria de sierras de cadena en 1973. En ese año había incertidumbres significativas en las cinco fuerzas, menos entre los proveedores. Los elementos inciertos de la estructura constituyen la base de varios escenarios y la lista de incertidumbre a veces es larga, como en la industria de sierras de cadena; por ello, estas fuentes de incertidumbre se deben resumir en unos cuantos escenarios que en verdad sean importantes para la estrategia.

Incertidumbres independientes y dependientes

La conversión de la lista de elementos estructurales inciertos en escenarios comienza dividiéndolos en incertidumbres independientes y dependientes:

❖ *Incertidumbres independientes.* Elementos de la estructura cuya incertidumbre no depende de otros. Las causas de la incertidumbre se encuentran dentro del sector industrial (p. ej., el comportamiento de la competencia) o fuera de este (los precios del petróleo).

❖ *Incertidumbres dependientes*. Elementos de la estructura que estarán determinados —bastante o por completo— por las incertidumbres independientes. Así, en la industria de sierras de cadena, el nivel futuro de la publicidad por televisión es incierto, pero será una función primaria de la magnitud de la demanda de los usuarios. Los usuarios aficionados son receptivos a la publicidad televisiva, mientras que a los profesionales y los agricultores se llega mejor a través de revistas especializadas.

Tabla 13-2. Elementos de incertidumbre en la estructura de la industria estadounidense de sierras de cadena

Barreras contra el ingreso
¿Habrá nuevos diseños de productos patentados? ¿Qué nivel tendrán las futuras economías de escala en la manufactura? ¿Qué nivel tendrán las futuras economías de escala en mercadotecnia (mezcla de medios y tasa de inversiones)? ¿Será difícil ingresar a cada canal? ¿Qué regulaciones de seguridad se establecerán?
Compradores
¿Cuál será la demanda de usuarios aficionados? ¿Cuál será la demanda de profesionales y agricultores? ¿Cuál será la mezcla de ventas a distribuidores y no distribuidores? ¿Qué importancia tendrán las etiquetas privadas fuera de los canales de distribuidores que dan mantenimiento? ¿La distribución será directa o se realizará a través de distribuidores? ¿Los compradores serán sensibles a los precios?
Rivalidad
¿Qué configurará la curva de penetración entre los usuarios aficionados? ¿Cómo se comportarán los competidores tradicionales? ¿Cómo se comportarán los competidores de ingreso reciente? ¿Habrá más trasnacionales interesadas en el país? ¿Qué nivel alcanzarán los costos? ¿Qué adhesión tiene cada competidor a las sierras de cadena?
Sustitutos
¿Cuánto penetrarán las sierras eléctricas en comparación con las de gasolina?
Proveedores
En cierto sentido, constantes

Las incertidumbres independientes son *las variables de los escenarios* en que estos se basan. *Solo ellas son el fundamento*

apropiado para construir escenarios pues son verdaderas fuentes de incertidumbre. Las incertidumbres dependientes se resuelven tras hacer las suposiciones relativas a las independientes, convirtiéndose así en parte de cada escenario.

A menudo unas y otras difieren solo en el grado, pues muchas características estructurales de la industria se determinan en parte por las incertidumbres independientes y en parte por otras características. Por ejemplo, la concentración de la industria se basa más que nada en la altura de las barreras contra el ingreso; por lo mismo es dependiente, pero también proviene de factores independientes, como una adquisición imprevista o el ingreso de un rival fuerte. Por tanto, como en todas las fases de la construcción de escenarios, hay que tratar de asentar el valor de los factores que más inciden en las variables inciertas y servirse de ellos para clasificarlas como dependientes o como una auténtica variable del escenario. Al inicio de un análisis, muchas veces no se sabe cuáles incertidumbres son dependientes. Tras analizar los escenarios, quizá sea necesario modificar la forma de clasificar un elemento de la estructura.

Para dividir los elementos inciertos de la estructura de la industria en variables del escenario y en variables dependientes hay que identificar los *factores causales* de los elementos inciertos; los cuales determinan el estado futuro de cada uno de los elementos. Por ejemplo, el nivel de la demanda casual del usuario en las sierras de cadena se debe a factores como precios de la energía, rapidez de formación de familias y número de casas nuevas que tengan chimenea.

Algunas consideraciones prácticas impiden remontarse a los factores causales más básicos que rigen una variable incierta, ya que pueden ser numerosos y difíciles de medir. Con todo, en lo posible es preciso investigar lo suficiente los orígenes para dividir las variables del escenario y las dependientes. Los factores causales contribuyen a determinar el alcance apropiado de las suposiciones que deben hacerse respecto a cada variable. Por ejemplo, si los precios de la energía influyen demasiado en el nivel de la demanda casual de los usuarios, habrá que pronosticar la variación de los precios para entender la fluctuación de los niveles factibles de la demanda.

La tabla 13-3 contiene las variables del escenario en la industria de sierras de cadena a partir de las listas completas de las incertidumbres que se incluyeron en la tabla 13-2; se clasifican por la importancia que tienen en la estructura de la industria. En este caso, las variables en realidad son pocas porque muchas de las incertidumbres se resuelven al aclarar la demanda de las sierras entre los usuarios aficionados y los canales a través de los cuales se venderán. Por ejemplo, tal vez el gobierno dicte en el futuro regulaciones concernientes a la seguridad, si la demanda crece y si también los accidentes aumentan con el número creciente de usuarios menos conocedores; así, la actividad de mercadotecnia se intensificará de modo extraordinario y se centrará en la publicidad por televisión si las ventas en este segmento del mercado crecen.

Tabla 13-3. Variables de escenarios en las sierras de cadena

Variables más importantes
Nivel de demanda de los usuarios aficionados
Forma de curva de penetración de los usuarios aficionados
Mezcla de ventas de los distribuidores y no distribuidores
Nivel de ventas (sin distribuidores) de etiquetas privadas y de marcas
Variables menos importantes
Demanda de profesionales y de agricultores
Penetración de las sierras eléctricas

La tabla 13-4 muestra los factores causales de cuatro variables importantes de escenario en la industria de las sierras de cadena; como suele suceder, cada variable proviene de uno de estos. Los factores causales reflejan las fuerzas en el interior y en el exterior de la industria. En la tabla 13-4 se observa que algunos indican otros aspectos de la estructura de la industria o del comportamiento de la competencia. Por ejemplo, en parte el usuario aficionado está determinado por la intensidad de la actividad de mercadotecnia y por el comportamiento de precios de los rivales. A su vez, la mezcla futura de canales recibirá el influjo del nivel de la demanda de usuarios aficionados porque prefieren canales diferentes a los profesionales. En ocasiones, las variables de escenario tienen algunas causas internas junto con las externas, y entonces el análisis debe tener en cuenta esas interdependencias.

La incertidumbre que rodea los factores causales de cada variable de escenario da origen a los escenarios. Las suposiciones relativas a estas variables determinan el resultado de las incertidumbres dependientes. Los elementos preestablecidos y constantes de los que forman la estructura se incorporan después al escenario para completar el perfil de la estructura futura de la industria, sin dejar de reconocer que la rapidez del cambio de las tendencias preestablecidas difiere en

cada escenario. Este proceso se muestra en el esquema de la figura 13-2.

Para construir un escenario útil hay que diseñar un esquema que ilustra cómo se relacionan los elementos de la estructura de la industria, separando las variables de escenario y las variables dependientes, así como los cambios preestablecidos. Un escenario debe tratar de incluir los efectos de segundo orden de la evolución estructural que se produce cuando un cambio de la industria afecta a otros. La lógica de cómo se interrelacionan varios aspectos de la estructura explica la utilidad de la técnica de escenarios porque suele ser importante entender las implicaciones que estos tienen en la estrategia.

Tabla 13-4. Factores causales que determinan las incertidumbres en la industria de las sierras eléctricas

VARIABLE DE ESCENARIO	FACTORES CAUSALES
Nivel de demanda entre usuarios aficionados	*Externos* Tendencias sociales Costos de la energía Instalaciones de estufas de leña y chimeneas Número de familias formadas Canales que venden sierras a los usuarios aficionados *Internos* Actividad de mercadotecnia de los competidores Cambios del producto por los competidores
*Forma de la curva de penetración entre usuarios aficionados**	*Externos* Situación económica Patrón de cambios de los precios de la energía Patrón de las tendencias sociales Tasa de sustitución de las sierras Estrategias de canal relacionadas con las sierras de cadena *Internos* Actividad de mercadotecnia de los competidores
Mezcla de ventas de distribuidores y de no distribuidores	*Externos* Políticas de líneas de productos de los canales Hábitos de compra de los usuarios de sierras de cadena Capacidad de los canales de dar mantenimiento Patrones de uso de las sierras entre usuarios aficionados (que rigen la conducta de reemplazamiento, la uso de refacciones y las necesidades de mantenimiento) *Internos* Políticas de canales de los competidores
Nivel de ventas de etiquetas privadas y de marcas a través de no distribuidores	*Externos* Políticas de marca de los canales Políticas de producto de los canales *Internos* Políticas de canales de los competidores Políticas de marca de los competidores

* La curva de penetración es el crecimiento de las familias que poseen sierras de cadena.

Identificación de una serie de escenarios

El escenario industrial se basa en un conjunto de suposiciones verosímiles que se refieren a las variables provenientes de los factores causales. Las consecuencias que las suposiciones tienen en la estructura de la industria se derivan del proceso representado en la figura 13-2. El escenario emerge como una idea intrínseca y congruente de la estructura futura de la industria bajo una serie de suposiciones. Las suposiciones plausibles acerca de los resultados potenciales de las variables de escenario determinan el conjunto de escenarios apropiados para el análisis.

En realidad sería fácil construir escenarios industriales, tras seleccionar las variables de escenario, si hubiera una sola de ellas. Si la única variable en la industria de sierras de cadena fuera el nivel de la demanda de usuarios aficionados, podría construirse un número controlable haciendo suposiciones aceptables respecto a la demanda. Pero, en la generalidad de las industrias, las variables relevantes no son una sino varias. El número de combinaciones generadas por diversas suposiciones acerca de cada variable proliferan con mucha rapidez, y con ellas el número de escenarios susceptibles de análisis. Por ejemplo, cuatro variables en las sierras de cadena permitirían construir con facilidad docenas de escenarios.

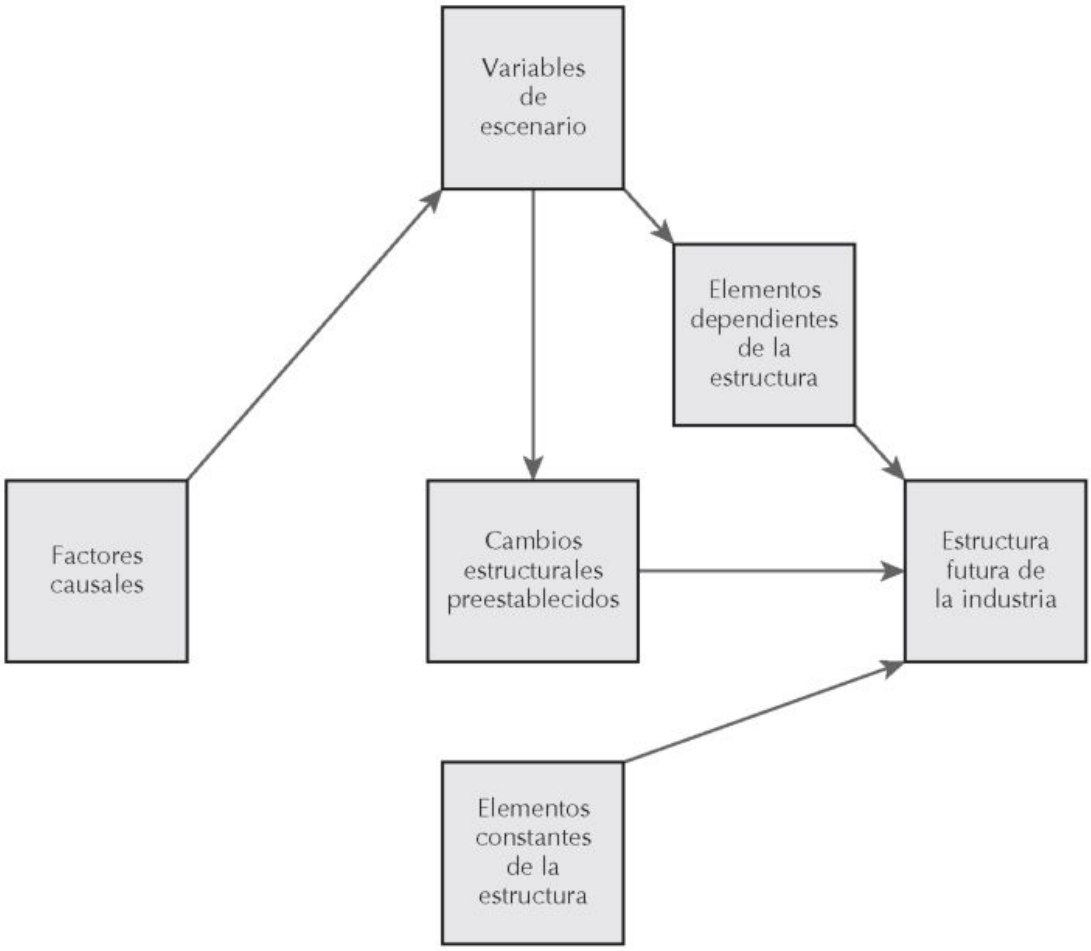


Figura 13-2. Determinantes de la estructura futura de la industria

Hay dos formas de limitar la proliferación de escenarios: 1) reducir el número de variables y 2) disminuir la cantidad de suposiciones hechas en torno a cada una. El primer paso consiste en comprobar que tales variables en realidad sean inciertas e independientes. Esto permite eliminar algunas. Otra forma es concentrarse tan solo en las que influyen de modo importante en la estructura. Aunque muchos factores repercutirán en esta, pocos lo harán de manera que influyan también en la estrategia competitiva. En ocasiones el impacto de una variable en la estructura se aprecia solo después de iniciar el análisis de los escenarios. Sin embargo, las cuatro variables son importantes en la industria de sierras de cadena.

El siguiente paso para determinar el conjunto de escenarios a analizar consiste en especificar las suposiciones que se harán respecto a las variables. La gama apropiada de las suposiciones depende de la diferencia entre sus factores causales. Las variables de escenario pueden ser discretas y continuas. Cuando una variable es discreta (p. ej., una regulación se convierte en ley o no), es fácil escoger las suposiciones. Cuando es continua (p. ej., el nivel de la demanda de los usuarios aficionados), surge la pregunta de cómo hacer suposiciones adecuadas acerca de su valor.

La elección de las suposiciones debe regirse por cuatro factores: 1) la necesidad de acotar la incertidumbre, 2) la regularidad del impacto en la estructura, 3) las creencias de los gerentes y 4) el carácter práctico. Las referentes a una variable de escenario deben limitar el conjunto factible de valores que esta adopta, mostrando las diferencias importantes en la estructura potencial de la industria. Puesto que los escenarios no pretenden ser pronósticos, conviene no ignorar los que tienen pocas probabilidades de ocurrir. El uso de valores extremos mejora el conocimiento de las direcciones en que podría evolucionar la estructura de la industria. Por ejemplo, las grandes diferencias en el nivel de la demanda de usuarios aficionados influyen de

manera decisiva en la dirección de la evolución de la industria de las sierras de cadena. Pero ello no significa que los valores poco probables de una variable deben usarse al construir escenarios, salvo que originen estructuras que difieran bastante de los resultados más probables. La credibilidad de los escenarios se deteriorará si se basan en suposiciones poco verosímiles.

Tras acotar la diversidad factible de la incertidumbre, corresponde seleccionar el número de suposiciones intermedias acerca de cada variable. Podrá ser pequeño si los cambios del valor de una variable de escenario afectan a la estructura de modo previsible entre sus extremos. De no ser así, con seguridad refleja las grandes discontinuidades. Por ejemplo, en la industria de sierras de cadena, un nivel mediano de demanda de los usuarios aficionados tenderá hacia un impacto que no es solo entre el de una demanda muy baja o muy alta. Con dicho nivel es posible crear una o dos plantas nuevas de escala eficiente; esto mejora la posibilidad de que varios competidores se expandan al mismo tiempo, provocando exceso de capacidad. Un caso aun más sorprendente de la irregularidad del impacto es el nivel de ventas en los distribuidores que ofrecen mantenimiento. Es posible que el porcentaje de sierras vendidas a través de ellos disminuya con rapidez conforme aumenta la demanda de los usuarios aficionados, pero que se recobre una vez que quienes las compraron por primera vez prefieran las sierras más grandes y necesiten servicio. Ello tiene consecuencias estructurales distintas a las de los escenarios que presentan poca o mucha participación de los distribuidores.

Una tercera consideración cuando se decide qué suposiciones hacer acerca de cada variable de escenario es la relacionada con las creencias de los altos directivos. Es importante construir por lo menos un escenario en torno a suposiciones que las reflejen. Con ello se logra mayor credibilidad en el proceso. Los escenarios que reflejan las ideas de los directivos son útiles al exponer sus diferencias de opinión, así como al probar la congruencia global de las ideas que han emitido de manera independiente acerca de cada variable. Quizá cambien su forma de ver el futuro si el escenario que crean al combinar estas suposiciones es poco verosímil. Todo ello influye al demostrar la validez de utilizar múltiples escenarios y no uno solo.

Una última consideración cuando se escogen suposiciones referentes a las variables de escenario es el límite práctico de las que pueden analizarse adecuadamente. Cuando hay más de tres o cuatro escenarios, el análisis resulta tan oneroso que los problemas estratégicos pasan a segundo plano. De ahí que a veces sea preciso reducir el número de las suposiciones que se examinan. Se recomienda no imponer esta restricción de manera demasiado inflexible, puesto que más tarde tal vez sea posible agregar escenarios, suprimirlos o combinarlos en análisis.

Tabla 13-5. Suposiciones en los escenarios de la industria de sierras de cadena

VARIABLES DE ESCENARIO	SUPOSICIONES		
Nivel de la demanda unitaria de usuarios aficionados	Bajo	Mediano	Alto
Forma de la curva de penetración en los usuarios aficionados	Aumento estable	Nivel óptimo	
Mezcla de distribuidores frente a no distribuidores	Predominan los distribuidores	Gran participación de los no distribuidores	Transición a los no distribuidores en el corto plazo, con retorno a los distribuidores en el largo plazo
Nivel de ventas de marcas privadas frente al que se alcanza mediante los no distribuidores	Alto porcentaje de marcas	Alto porcentaje de marcas privadas	

En la tabla 13-5 se muestran las suposiciones seleccionadas para las variables de escenario en la industria de las sierras de cadena. Descartando el nivel de la demanda de usuarios aficionados y la mezcla de ventas mediante distribuidores y otros canales, bastan dos suposiciones acerca de cada variable para exponer las implicaciones que tienen en la estructura de la industria. Una distinción clave en la forma de la curva de penetración es determinar si asciende con lentitud o rapidez y luego se nivela (nivel máximo). Esto aumenta el riesgo de que los competidores inviertan capital en exceso. El nivel de ventas de las marcas privadas es importante para determinar el poder negociador de los clientes y la posición relativa de marcas famosas como McCulloch y Homelite (es obvio que las marcas de fabricantes no son tan importantes en las ventas de marcas privadas). Todas las suposiciones que aparecen en la tabla 13-5 pueden cuantificarse.

Congruencia de las suposiciones

Un escenario debe ser una perspectiva con congruencia interna acerca de lo que pudiera ser la estructura futura. En parte, la congruencia interna se garantiza separando las variables del escenario y las dependientes. Otro requisito indispensable es la congruencia de las suposiciones hechas respecto a las variables.

A menudo las variables del escenario influyen en las demás, así que algunas combinaciones de suposiciones referentes a estas no presentan congruencia interna. Esto culmina en la eliminación de algunos escenarios. Las figuras 13-3 y 13-4 ilustran el proceso en la industria de las sierras de cadena. En la figura 13-3 se compara el nivel de la demanda de usuarios aficionados y la forma de la curva de penetración en este caso. Será difícil que la

curva de penetración alcance el nivel máximo, salvo que la demanda se eleve, razón por la que no son compatibles dos combinaciones de suposiciones (casillas de la figura 13-3). En la figura 13-4 se comparan cuatro combinaciones compatibles de suposiciones respecto a la demanda y a la forma de la curva de penetración con la mezcla de canales. Una vez más, algunas combinaciones muestran congruencia mutua y pueden suprimirse. Los distribuidores que ofrecen mantenimiento dominarán solo cuando la demanda de los usuarios aficionados no sea alta. Cuando su nivel sea intermedio o elevado, los no distribuidores no obtendrán una gran participación de ventas. Es probable que se dé una transición a este tipo de canales solo si la demanda es alta y alcanza su nivel máximo, incrementándose así su participación seguida de una caída en la demanda y en la emigración de los usuarios aficionados más serios hacia los distribuidores. En la figura 13-4 no se incluye la cuarta variable de escenario

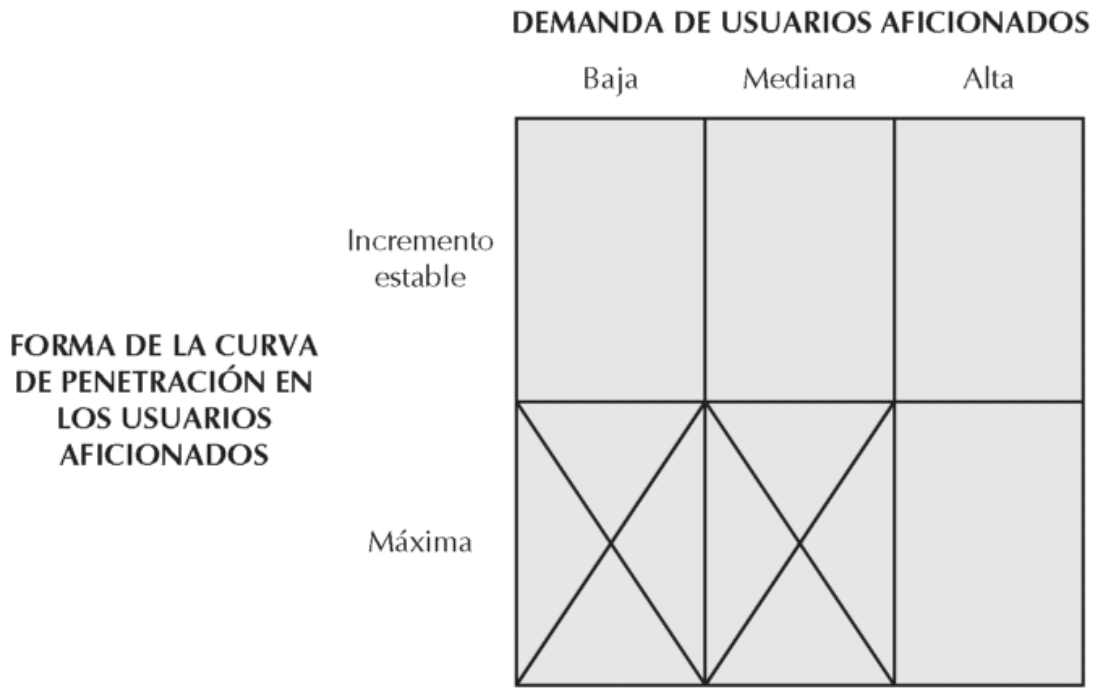


Figura 13-3. Uniformidad de la demanda de usuarios aficionados y de la curva de penetración en las cadenas de sierra

—el de porcentaje de sierras vendidas con marca privada comparado con el porcentaje vendido a través de no distribuidores—. No obstante, es evidente que una gran penetración de las marcas privadas resulta incompatible con el dominio del canal de distribuidores.

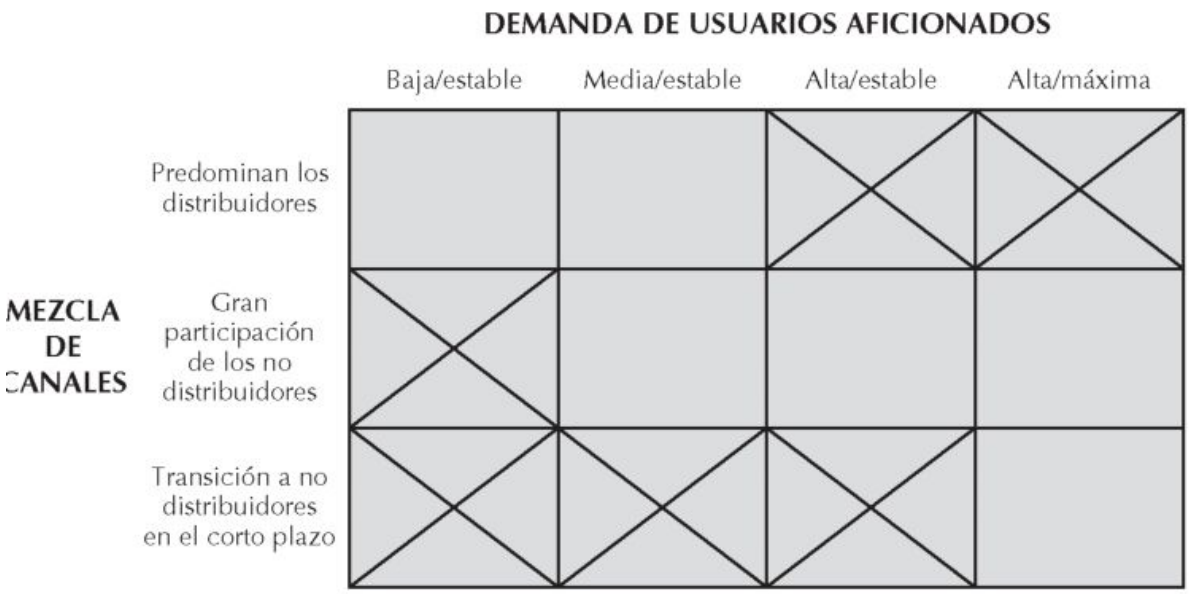


Figura 13-4. Uniformidad de la demanda y la mezcla de canales en las sierras de cadena

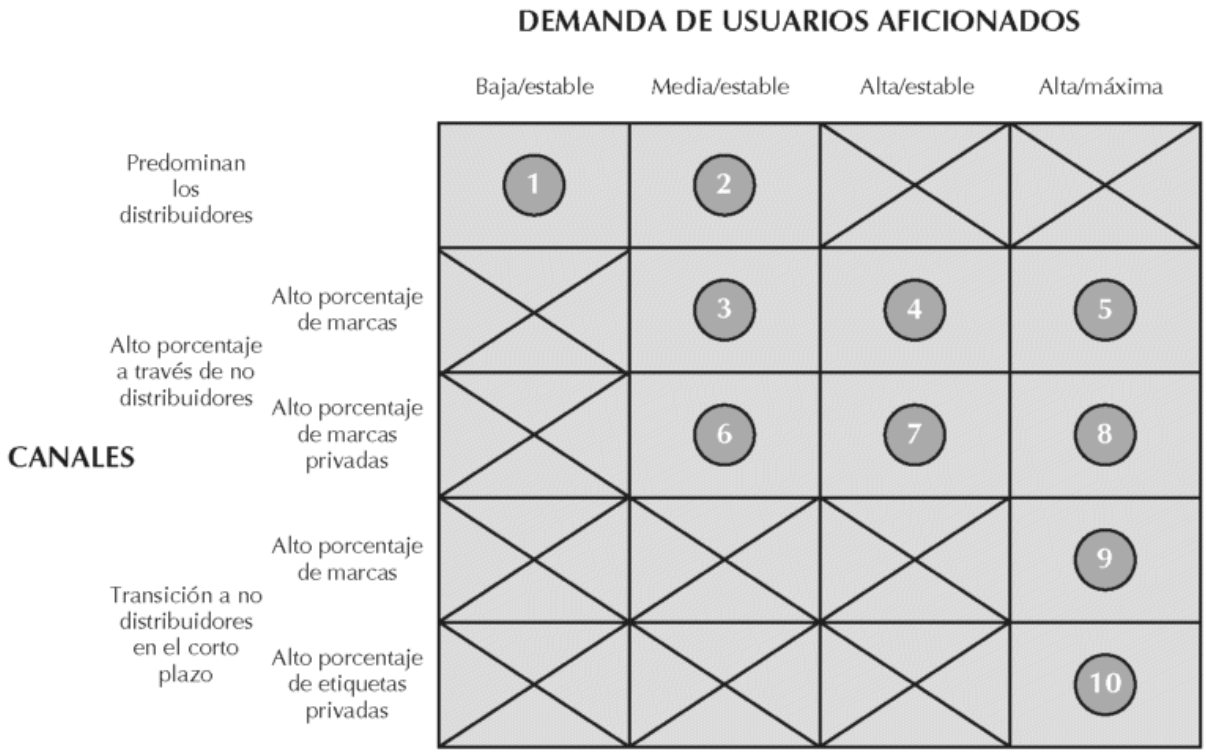


Figura 13-5. Escenarios congruentes para la industria de sierras de cadena

En conclusión, la cantidad de escenarios congruentes en la industria de las sierras de cadena se reduce a los 10 que aparecen en la figura 13-5. Las 10 combinaciones de suposiciones referentes a las variables de escenario muestran congruencia interna y, por lo mismo, son susceptibles de un análisis más completo. El proceso de determinar este tipo de suposiciones es imprescindible para construir escenarios industriales porque la uniformidad con que se vislumbra el futuro es una de las principales ventajas del método de escenarios.

Análisis de los escenarios

El siguiente paso en la planeación de escenarios consiste en analizar las implicaciones que cada uno tiene en la competencia. El análisis incluye lo siguiente:

❖ Determinar la estructura futura de la industria según el escenario.

❖ Extraer las implicaciones que el escenario tiene en el atractivo de la estructura de la industria.

❖ Identificar las implicaciones que el escenario tiene en las fuentes de la ventaja competitiva.

Para conocer las implicaciones de un escenario en la estructura futura de la industria se realiza el proceso descrito en el esquema de la figura 13-2. Las suposiciones concernientes a las variables del escenario determinan los elementos dependientes. Estos se combinan con los elementos preestablecidos y constantes para completar el escenario. Según los diferentes escenarios, es posible hacer que los cambios ya establecidos sean rápidos o lentos. Cada escenario ofrecerá un panorama de las cinco fuerzas que representan la estructura en caso de realizar las suposiciones acerca de las variables.

La estructura futura tendrá mayor o menor atractivo desde el punto de vista de su rentabilidad. En cada escenario regirán, y quizá cambiarán, las fuentes de la ventaja competitiva. Por ejemplo, un escenario caracterizado por una baja demanda de usuarios aficionados impondrá condiciones distintas que aquel en que la demanda es alta y la mezcla de canales se aleja de los distribuidores que dan servicio de mantenimiento. En el segundo escenario, la diferenciación se basará más en la publicidad y en diseños ligeros y compactos que en las fuentes tradicionales de singularidad como excelentes distribuidores y sierras durables. El análisis de cada escenario debe especificar sus consecuencias para la ventaja competitiva en la cadena de valor.

Los escenarios difieren en:

❖ la importancia relativa de las actividades de valor,

❖ la configuración conveniente de la cadena de valor,

❖ los factores de costos o de la singularidad,

❖ la importancia de las interrelaciones,

❖ la sustentabilidad de varias fuentes de ventaja competitiva,

❖ la elección de estrategias genéricas.

La tabla 13-6 contiene el análisis de dos escenarios (1 y 7) de la industria de las sierras de cadena. El escenario 1 origina una estructura similar a la actual; el escenario 7 produce la estructura diferente, con necesidades distintas de la ventaja competitiva.

Una parte importante del análisis consiste en determinar *cuándo* se sabrá que el escenario ya ha terminado. Algunas veces emerge pronto. Sin embargo, en la industria de las sierras de cadena transcurrió un año antes que disminuyera la incertidumbre respecto al nivel de la demanda de usuarios informales. Y transcurrieron algunos años más antes que se conociera su nivel máximo. Los competidores deben escoger entre adoptar una estrategia al inicio o esperar a contar con información más confiable. Por tanto, las empresas deben estimar cuándo se resolverán las incertidumbres, si quieren predecir el comportamiento de la competencia y diseñar su propia estrategia.

Tabla 13-6. Análisis de escenarios de sierras de cadena

	ESCENARIO 1 "El mercado de usuarios aficionados nunca se materializa"	ESCENARIO 7 "Predominan las marcas privadas"
Estructura futura de la industria	Igual que la actual	Las barreras contra la entrada se centran en economías de escala y en ventajas absolutas de costos Los canales aumentan el poder y la sensibilidad a los precios Aumentan las presiones de la rivalidad Las sierras eléctricas se convierten en una importante línea de productos
Atractivo de la industria	Alto	Mediocre en promedio, aunque un líder debe tener rentabilidad
Fuentes de ventaja competitiva	En esencia, inalteradas	Participación de unidades de usuarios casuales en el mercado Diseño de productos baratos Economías de escala en la publicidad Plantas automatizadas en áreas de costo bajo de mano de obra o Enorme fuerza en el segmento de profesionales/agricultores para aislar la empresa de la batalla en el segmento de usuarios aficionados

Introducción del comportamiento de la competencia en los escenarios

Si la compañía ocupa una posición dominante en su industria o si

el comportamiento del consumidor influye poco en la estructura, el análisis de cada escenario finaliza en el nivel de la industria. Sin embargo, en casi todas ellas los competidores inciden en la estructura de la industria, y sus estrategias influyen en las opciones de la empresa y en sus probabilidades de éxito, de ahí la necesidad de que el análisis los incluya. En sectores industriales donde hay unos cuantos competidores fuertes, este análisis es la parte más importante cuando se estudian los escenarios.

La estructura futura de la industria en cada escenario tendrá consecuencias distintas para ellos. Por ejemplo, el incremento de la demanda de los usuarios aficionados beneficiará mucho más a las compañías con modelos para los usuarios aficionados que a las que atienden solo a los profesionales. La competencia responderá ante el cambio estructural en formas que reflejan sus metas, suposiciones, estrategias y capacidades. Por ejemplo, la reacción de Beaird-Poulan frente a la demanda creciente de los usuarios aficionados será agresiva y estará condicionada por las ambiciosas metas de crecimiento de la compañía matriz (Emerson Electric). A su vez, el comportamiento de los competidores repercutirá en la rapidez y en la dirección de los cambios estructurales en el escenario mediante un ciclo de retroalimentación. Por ejemplo, en el escenario 7 de las sierras de cadena, la agresiva inversión en más capacidad por parte de Beaird-Poulan y de McCulloch intensificaría la rivalidad más que cuando una o ambas empresas optaban por una estrategia conservadora.

El arsenal de herramientas del análisis de los competidores sirve para predecir cómo se comportarán en escenarios diversos. Los mapas estratégicos son un medio útil para integrar las predicciones acerca de las reacciones en un escenario.[4] Se eligen ejes del mapa que incluyan las fuentes esenciales de la ventaja competitiva sostenible implicada por el escenario. Puesto que cada escenario supone una diferente estructura futura de la industria, las variables que más influirán en la posición relativa de los competidores pueden cambiar. Por ejemplo, como la estructura en el escenario 7 de las sierras de cadena se inclinaría más a la rivalidad de precios, la escala de producción se convertiría en una importante fuente de ventaja competitiva aunque no sea importante en el escenario l.

Los mapas estratégicos permiten mostrar de forma simultánea el comportamiento de todos los competidores según un escenario. Además, facilitan analizar las interacciones entre ellos y sus

respuestas ante las acciones de sus colegas. Por ejemplo, si se pronostica que todos sigan una misma dirección, algunos modificarán sus estrategias para evitar una colisión frontal conforme se desarrolle el escenario.

A menudo es difícil predecir el comportamiento de los competidores. Habrá una variable más en el escenario si uno o varios de los importantes están inciertos y tienden a incidir mucho en la competencia. Los escenarios donde no se conocen bien los aspectos esenciales de los rivales deben subdividirse en dos o más, a partir de las suposiciones acerca de cómo diferirá su comportamiento. Tal vez se requerirá lo mismo para enfrentar la incertidumbre referente a la probabilidad de nuevos participantes con distintos recursos y habilidades provenientes de los rivales actuales.

La figura 13-6 incluye las incertidumbres más importantes de los competidores en los escenarios de la industria de sierras de cadena que se analizaron en la tabla 13-6. En el escenario 1, la principal incertidumbre se refería a si McCulloch y Beaird-Poulan invertirían agresivamente en más capacidad y en publicidad, aunque el mercado de usuarios aficionados nunca se materializó por completo. Ambas están propensas a la agresión, influidas por sus nuevas compañías matrices. Más aún, ninguna de ellas sabe con seguridad cuál escenario desaparecerá. En el escenario 7, la estrategia de Homelite plantea la incertidumbre fundamental pues las acciones de McCulloch y Poulan son demasiado predecibles. Homelite puede optar por el mercado de los usuarios informales a pesar del cambio de estrategia implícita o al permanecer en sus segmentos tradicionales y obtener fuertes ganancias a costa de la participación. Aunque su compañía matriz quizá propenda a exigir grandes utilidades, en su decisión podría influir la oportunidad de un crecimiento rápido.

Número de escenarios por analizar

El análisis de un escenario es complejo y lento, de ahí la necesidad de analizarlos en una secuencia que aporte suficientes datos para escoger una estrategia, sin que sea necesario analizar de modo exhaustivo todos los escenarios posibles. Un buen punto de partida consiste en estudiar primero los extremos, es decir, los escenarios más separados entre sí. Suelen dar origen a las estructuras más heterogéneas de la industria y, por tanto, servirán para delimitar la gama de opciones estratégicas. El contraste radical entre los escenarios ubicados en los extremos a menudo estimula mucho el pensamiento estratégico. En la industria de sierras de cadena, los escenarios 1 y 7 fueron los extremos de la figura 13-5.

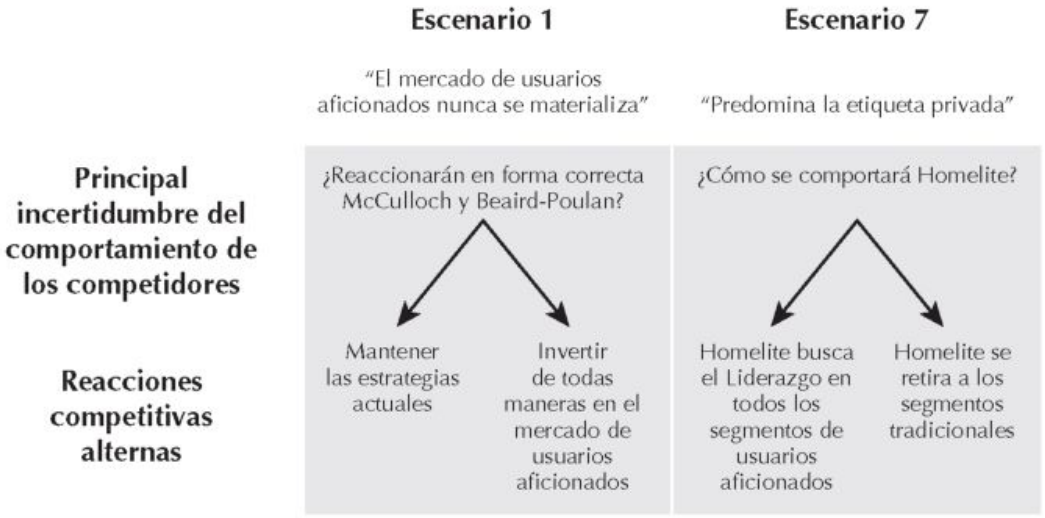

Escenario 1
Escenario 7
"El mercado de usuarios aficionados nunca se materializa"
"Predomina la etiqueta privada"
Principal incertidumbre del comportamiento de los competidores
¿Reaccionarán en forma correcta McCulloch y Beaird-Poulan?
¿Cómo se comportará Homelite?
Reacciones competitivas alternas
Mantener las estrategias actuales
Invertir de todas maneras en el mercado de usuarios aficionados
Homelite busca el Liderazgo en todos los segmentos de usuarios aficionados
Homelite se retira a los segmentos tradicionales

Figura 13-6. Comportamiento de los competidores en los escenarios de las sierras de cadena

El siguiente escenario que se analiza debe ser aquel en que se prevé que el resultado estructural difiere en gran medida de los escenarios de los extremos. Conviene analizar asimismo el que tenga mayores probabilidades de ocurrir. El proceso continuará hasta descubrir cómo las variables del escenario determinan la estructura futura. Además, las grandes discontinuidades de poca probabilidad de ocurrencia deben incluirse como escenarios especiales que se analizan menos a fondo pero que se incluyen en las decisiones estratégicas.

La figura 13-7 muestra el análisis de un escenario intermedio de la industria de sierras de cadena: el escenario 9. Es distinto de los escenarios 1 y 7 porque supone que las sierras destinadas a los usuarios aficionados son una moda pasajera y que las ventas de marcas privadas nunca alcanzarán el nivel general. Así pues, el escenario 9 plantea a las compañías cómo aprovechar ese auge pasajero sin sacrificar a los distribuidores ni las principales fuerzas competitivas. En la figura 13-7 se advierte que los determinantes de la ventaja competitiva y el comportamiento probable de los rivales serán mucho más distintos en el escenario 9 que en los otros dos. Un examen más breve de los otros escenarios indica que estos tres representan el impacto que la incertidumbre tiene en la competencia en la industria.

Los escenarios tienen por objeto conocer cómo podrían cambiar las condiciones de la industria y de la competencia. Con frecuencia, los pronósticos son inexactos; en cambio, los escenarios tratan de explicar los resultados lógicos de una serie de pronósticos. Los que se analicen serán solo algunos de un número casi infinito de futuros que podrían ocurrir en un sector industrial. No obstante, cuando se eligen bien, presentan una amplia gama de futuros que facilitan formular la estrategia. Deben seleccionarse los que comuniquen, instruyan y enriquezcan el pensamiento de los directivos acerca del futuro.

Asignación de probabilidades a los escenarios

Rara vez los escenarios tendrán igual probabilidad de ocurrir. Los escenarios industriales no se proponen incluir todos los resultados posibles; son una herramienta que permite explorar las consecuencias estratégicas de las posibles estructuras futuras de la industria. Sin embargo, las consecuencias provienen en parte de la probabilidad de que ocurran. Es importante calcular las que en general sean semejantes a cada escenario. Si los que se analizan han sido bien seleccionados, representarán la gama de resultados que podrían ocurrir. En la industria de las sierras de cadena, los resultados cercanos al escenario 1 son los que tienen menos probabilidades, mientras que los cercanos a los escenarios 7 y 9 tienen casi la misma probabilidad.

ESCENARIO 9

"Las sierras para usuarios aficionados son una moda pasajera"

Estructura futura de la industria	Cambian las barreras contra la entrada, pero al mismo grado que en el escenario 7 El poder de los compradores varía con el tiempo a medida que se da la mezcla de canales La rivalidad se torna furiosa cuando pasa el crecimiento acelerado
Atractivo estructural	Moderado a largo plazo
Fuente de ventaja competitiva	Capacidad de obtener utilidades a corto plazo con las sierras para usuarios aficionados Conocimiento de marca entre usuarios profesionales Posición en costos bajos para sortear la rivalidad Conservación de la lealtad de los distribuidores Evitar el exceso de capacidad Conservar los puntos fuertes tradicionales
Conducta de los competidores	¿Con qué agresividad invertirán McCulloch y Beaird-Poulan? Agresivas — Cautelosas

Figura 13-7. Análisis de un escenario intermedio en la industria de sierras de cadena

La asignación de probabilidades a los escenarios se ve afectada por problemas de sesgo y del sentido común. Conviene encontrar formas objetivas de valorarlas, basándose para ello en los factores casuales de las variables de escenario. Hay que identificar las probabilidades implícitas de los ejecutivos e

impugnarlas cuando varían mucho o contradicen las indicadas por el análisis de la industria.

Características sintéticas de los escenarios industriales

Varias características distinguen los escenarios industriales. En efecto, cada uno es un análisis completo de la estructura de la industria, del comportamiento de los competidores y de las fuentes de la ventaja competitiva en una serie de suposiciones concernientes al futuro. Deben tenerse presentes las técnicas con que se estudian las industrias y la ventaja competitiva; el escenario no es más que un modelo que permite identificar las principales incertidumbres y analizarlas, no un fin en sí mismo. El *proceso* de entender en qué forma la incertidumbre afecta a la estructura futura de la industria tiene tanta importancia como los escenarios que se construyan.

El análisis exitoso de los escenarios se basa en la lógica y en el compromiso personal. La construcción de escenarios es un proceso que consiste en extraer los elementos de la incertidumbre que motivarán las decisiones estratégicas. Para seleccionar y analizar unos cuantos escenarios entre tantas estructuras futuras de la industria es preciso escoger los casos más importantes y simplificarlos. El proceso casi siempre es iterativo porque, conforme avance en su trabajo, el analista comprenderá mejor la relación entre las incertidumbres fundamentales y la estructura.

Por último, conviene puntualizar que uno de los principales propósitos de los escenarios industriales es garantizar la congruencia interna de la idea que la compañía tiene del futuro. El escenario intenta crear una concepción futura de la industria que tenga en cuenta que las interacciones de las variables y la necesidad de las suposiciones acerca de las diversas características sean compatibles entre sí. Los escenarios permiten relacionar las tendencias inciertas en varias visiones alternas pero congruentes del futuro. De ese modo ponen de

relieve las formas en que las tendencias de la industria y el comportamiento de los competidores interactuarán o se refuerzan de manera mutua. Tienen por objeto disminuir las probabilidades de que las medidas tomadas para enfrentar un elemento de incertidumbre en un sector industrial empeoren en forma involuntaria la posición de la compañía en otras incertidumbres.

Escenarios industriales y la estrategia competitiva

Tras diseñar y analizar diversos escenarios industriales, la siguiente tarea consiste en utilizarlos para formular la estrategia competitiva. Los escenarios no son un fin en sí mismo. Muchas compañías no los traducen en estrategias. La atención suele concentrarse en crear escenarios y no en determinar sus implicaciones. La literatura especializada ofrece pocas directrices acerca de cómo utilizarlos para formular estrategias.

En general, la estrategia óptima de una compañía sería diferente en cada escenario *si supiera que este ocurriría.* Cada uno supone distinta estructura de la industria, diversos comportamientos de los grandes competidores y condiciones de la ventaja competitiva. La figura 13-8 muestra esto en la industria de las sierras de cadena, donde la estrategia de la empresa líder es diferente en cada escenario.

Una compañía no sabe cuál escenario ocurrirá y por eso se ve obligada a escoger la mejor manera de enfrentar la incertidumbre al seleccionar su estrategia, teniendo en cuenta sus recursos y su posición inicial. La recomendación que suele darse para ello es escoger una estrategia que sea "vigorosa" o viable, sin importar en cuál escenario se dé.[5] Pero no es en absoluto la única opción. Una compañía podría decidir prepararse para un escenario a pesar del riesgo de que no se presente. Por su parte, a veces una compañía con recursos masivos podrá diseñar e implantar las estrategias necesarias para encararlos todos al mismo tiempo y, antes de concentrar sus esfuerzos, esperar a que sucedan los hechos. Por ejemplo, si un competidor no está seguro de la mezcla de canales, podría planear su posición en todos los probables.

Una estrategia basada en un escenario es riesgosa; una diseñada para garantizar el éxito en todos ellos es cara. Más aún, a menudo son contradictorias las que requieren diversos escenarios. Por ejemplo, al crear canales de no distribuidores para las sierras de cadena se correrá el riesgo de enemistarse con los distribuidores, y será difícil tratar con unos y otros al mismo tiempo. En tales circunstancias, posicionarse en varios escenarios significa quedar atrapado en la mitad, sin una ventaja competitiva, con una imagen desdibujada de marca y una estructura organizacional por debajo del nivel óptimo (capítulo 1). La incompatibilidad de estrategias implícitas en distintos escenarios a menudo plantea un serio dilema. En la industria de sierras de cadena es evidente que prepararse para los tres

escenarios provocará niveles menores a los óptimos, así que los competidores deberán resolver algunos compromisos difíciles antes de escoger sus estrategias. Una de las funciones centrales de los escenarios consiste en mostrar los elementos de la estrategia en que es preciso tomar esas decisiones.

Opciones estratégicas en los escenarios

En la selección de estrategias hay cinco opciones fundamentales ante la incertidumbre cuando una firma encara escenarios viables con diferentes implicaciones estratégicas. Algunas veces las opciones se emplean secuencialmente o en combinación.

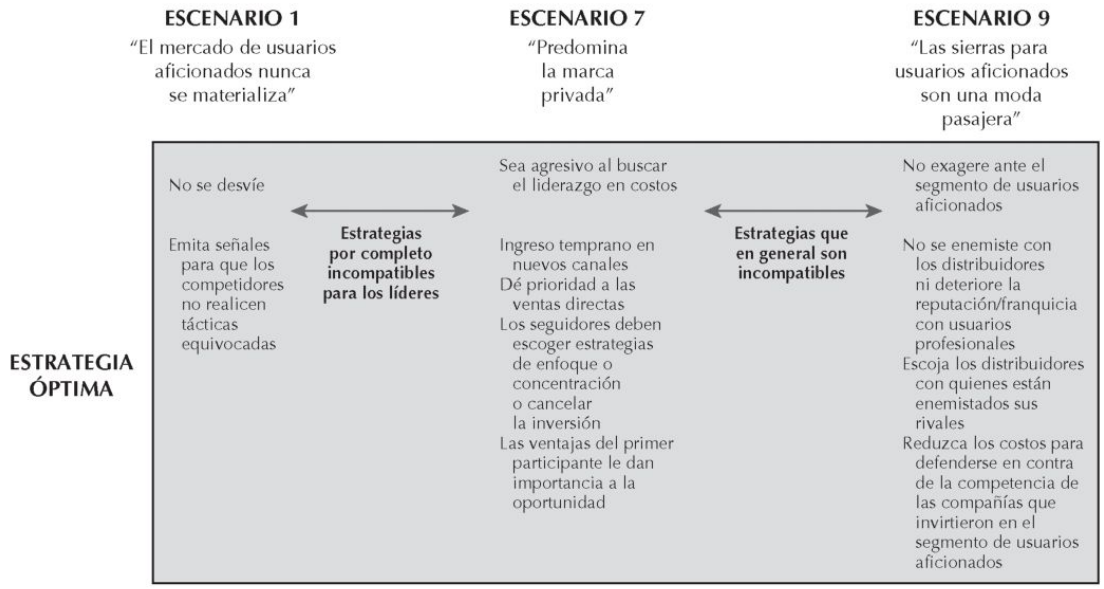

ESCENARIO 1
"El mercado de usuarios aficionados nunca se materializa"
ESCENARIO 7
"Predomina la marca privada"
ESCENARIO 9
"Las sierras para usuarios aficionados son una moda pasajera"
ESTRATEGIA ÓPTIMA
No se desvíe
Emita señales para que los competidores no realicen tácticas equivocadas
Estrategias por completo incompatibles para los líderes
Sea agresivo al buscar el liderazgo en costos
Ingreso temprano en nuevos canales
Dé prioridad a las ventas directas
Los seguidores deben escoger estrategias de enfoque o concentración o cancelar la inversión
Las ventajas del primer participante le dan importancia a la oportunidad
Estrategias que en general son incompatibles
No exagere ante el segmento de usuarios aficionados
No se enemiste con los distribuidores ni deteriore la reputación/franquicia con usuarios profesionales
Escoja los distribuidores con quienes están enemistados sus rivales
Reduzca los costos para defenderse en contra de la competencia de las compañías que invirtieron en el segmento de usuarios aficionados

Figura 13-8.a Estrategia competitiva en escenarios alternos de las sierras de cadena

1. *Apostar al escenario más probable.* La compañía diseña su estrategia en torno al escenario (o escenarios) que le parezca más probable, aceptando el riesgo de que tal vez no ocurra. En la industria de sierras de cadena, apostará a uno de los tres escenarios que considere más probable.

En la práctica, esta opción es común en la formulación de estrategias bajo incertidumbre, aunque se realiza de modo implícito. Los ejecutivos a menudo basan sus estrategias en suposiciones implícitas respecto al futuro. Sin embargo, cuando no se vuelve explícito, un escenario quizá esté fundado en la ignorancia y no pase la importante prueba de la congruencia interna para planear bien bajo la incertidumbre.

La conveniencia de diseñar una estrategia para el escenario más probable depende de las probabilidades de que este ocurra y de lo adverso de las consecuencias si son otros los que se materializan; depende también del ajuste entre los recursos y la posición inicial de la compañía, de la estrategia para enfrentar el escenario más probable. El riesgo de diseñar una estrategia en torno a este consiste en que se presentarán otros que la hacen inapropiada, siendo además difícil modificarla una vez implantada.

2. *Apostar al "mejor" escenario.* La compañía diseña su estrategia para el escenario donde puede establecer la ventaja competitiva más sustentable a largo plazo en vista de su posición inicial y de sus recursos. Esta opción busca el potencial más alto adaptando la estrategia a la futura estructura de la industria que produzca el resultado óptimo. Por supuesto, se corre el riesgo de que ese escenario no tenga lugar y, por lo mismo, la estrategia escogida sea inadecuada.

3. *Protección.* La compañía selecciona una estrategia que aporta resultados satisfactorios en todos los escenarios o, por lo menos, en todos los que considera que cuentan con buenas

probabilidades. Es una forma de diseñar una estrategia eficaz. Se parece a la estrategia de “minimax” en la teoría de juegos: un jugador realiza un movimiento que reduce al mínimo su pérdida máxima. En la industria de sierras de cadena, la protección podría consistir en desarrollar una línea extensa de modelos o en entrar en canales de no distribuidores con modelos un tanto diferentes que se vendan con otro nombre de marca, sin dejar de atender a los distribuidores.

Por lo común, la protección generará una estrategia que no será óptima en *todos* los escenarios. El sacrificio resultante de la posición estratégica se acepta a cambio de una disminución del riesgo. Más aún, la protección suele significar costos más elevados (o ingresos menores) que la estrategia de apostar porque debe preparar a la compañía para encarar varias circunstancias competitivas y no solo una.

4. *Mantener la flexibilidad.* Otra opción ante los escenarios inciertos consiste en escoger una estrategia que preserve la flexibilidad antes que se sepa con seguridad cuál escenario ocurrirá. Es otra manera de crear una estrategia vigorosa y ejemplifica que la solidez debe definirse en forma rigurosa. La compañía pospone el comprometer recursos destinados a una estrategia en particular. Una vez que las incertidumbres empiecen a resolverse, escoge la que encaje en el escenario que parece estar realizándose, teniendo en cuenta los recursos y habilidades disponibles. En la industria de sierras de cadena podría mantenerse la flexibilidad conservando la estrategia organizacional en el segmento de profesionales y subcontratando a otra firma las sierras para los usuarios aficionados.

La empresa que apuesta por la flexibilidad sacrifica a menudo su posición estratégica por las ventajas del primer participante que consiguen las empresas que optan por esta alternativa. En el capítulo 5 se explicaron a fondo esas ventajas: una buena reputación, una curva de aprendizaje patentada y la capacidad de enlazar los mejores canales al menudeo. En la industria de sierras de cadena, la compañía que entre primero en los canales nuevos estará en condiciones de escoger los mejores canales. Al mantener la flexibilidad se sacrifican las ventajas del primer participante a cambio de atenuar el riesgo. Esta opción se distingue de la protección porque requiere posponer el compromiso en vez de abrazar una estrategia que funciona bien a un grado razonable en todos los escenarios viables. Si en una fase temprana se sabe cuál escenario va a ocurrir, será posible minimizar el costo de preservar la flexibilidad.

5. *Influencia.* En la última opción para sortear la incertidumbre, la compañía se sirve de sus recursos para hacer realidad el escenario que considera conveniente. Trata de acrecentar las probabilidades de materializar un escenario donde posee una ventaja competitiva. Para ello necesita influir en los factores causales de donde provienen las variables del escenario. Por

ejemplo, en la industria de las sierras de cadena un factor causal de la demanda entre usuarios informales son las instalaciones de estufas de leña, así que la compañía podría intentar influir en la demanda de estas. Para ello quizá necesite hacer coaliciones con los fabricantes o iniciar una campaña publicitaria que resalte el valor de dichas estufas, al mismo tiempo que anuncia las sierras de cadena. Es posible influir en el cambio tecnológico, en las políticas de canales, las regulaciones gubernamentales y en muchas otras fuentes de incertidumbre. La posibilidad de influir y su costo deben compararse con la ventaja competitiva que se alcanzará si la compañía mejora las probabilidades de que ocurra su escenario preferido.

Estrategias combinadas y secuenciales

A menudo es posible y conveniente emplear este tipo de estrategias. Apostar al escenario más probable o al mejor puede combinarse con el intento de influir en cuál se materializará. Asimismo, es lógico que la opción de mantener la flexibilidad forme parte de la estrategia secuencial que termina apostando al escenario más probable. También es posible optar por protegerse al principio y luego apostar a una estructura futura de la industria conforme vaya aclarándose el escenario real, aunque esto suele costar más que mantener la flexibilidad y apostar después.

También es posible *establecer políticas en algunas actividades de la cadena de valor para apostar a un escenario, mientras se recurre a la protección o se mantiene la flexibilidad en otros.* Por ejemplo, en la industria de sierras de cadena se podría apostar a una demanda alta de los usuarios informales en las actividades de producción y de desarrollo tecnológico, para lo cual sería necesario construir instalaciones de bajo costo y diseñar varios modelos ligeros y baratos. Al mismo tiempo, protegería su apuesta reduciendo al mínimo el nivel de integración vertical en la manufactura para disminuir la inversión de capital y transferir así parte del riesgo a los proveedores; o al invertir mucho en las actividades de mercadotecnia y ventas para no perder las relaciones con los distribuidores y preservar la posición de mercado en el segmento de profesionales y agricultores.

Una compañía podría optar por limitar el riesgo en otra forma, tomando desde temprano acciones reversibles (publicidad) y posponiendo los compromisos con inversiones irreversibles (en plantas, por ejemplo). Cualquier forma de evitar los compromisos o la protección suele requerir sacrificar la ventaja competitiva; además, puede confundir a los empleados y a los observadores externos, entre ellos los analistas de valores.

Selección de estrategia en los escenarios industriales

Las formas de enfrentar el cambio incierto de la estructura industrial tienen beneficios, costos y riesgos para la ventaja competitiva. A continuación se explican algunos factores importantes al momento de escoger el enfoque de una empresa.

Ventajas del primer participante. La magnitud de las ventajas (capítulo 5) influye demasiado en el atractivo de apostar o de posponer la decisión. Por ejemplo, cuando el primer participante adquiere una gran ventaja competitiva es posible excluir la opción de flexibilidad. En la industria de las sierras de cadena, tener acceso a otros canales quizá suponga importantes ventajas, pues muchos comerciantes masivos estarán propensos a vender múltiples líneas de sierras.

Posición competitiva inicial. Según esta posición, será distinto el potencial de los escenarios para una compañía. Diseñar una estrategia para un escenario correspondiente a la posición inicial da un resultado mucho mejor que diseñarla a partir del más probable. La diferencia de desempeño compensa el riesgo de apostar al menos probable. Al influir en el posible escenario se intenta modificar las probabilidades en dirección de aquel en que la compañía tiene las mayores ventajas.

Costo de los recursos requeridos. La protección y la influencia tienden a exigir mayores recursos o a suponer costos más altos que apostar a un escenario. En general, el mantenimiento de la flexibilidad ocupa un lugar intermedio.

Riesgo. El riesgo de las opciones depende de varios factores, entre ellos, los que se comentan en seguida:

TIEMPO EN QUE SE COMPROMETEN RECURSOS. El compromiso temprano suele ser más riesgoso que el tardío. Mantener la flexibilidad disminuye al máximo el riesgo al posponer el compromiso, mientras que la protección intenta disminuirlo en otra forma. El tiempo que una compañía puede aplazar sus compromisos depende de las ventajas del primer participante y del tiempo que necesite para tomar medidas.

GRADO DE INCONGRUENCIA DE LAS ESTRATEGIAS CON QUE SE MODIFICAN LOS ESCENARIOS. El riesgo depende de la deficiencia con que opera una estrategia cuando ocurre el escenario “equivocado”. Se minimiza con la protección, pagando el precio con costos más elevados o con una posición más débil. El nivel de incongruencia entre estrategias para escenarios alternos depende de la diferencia que la estructura de la industria y las fuentes de la ventaja competitiva muestren en cada uno de los escenarios.

PROBABILIDAD RELATIVA DE LOS ESCENARIOS. La elección de la estrategia se basa en la probabilidad relativa de los escenarios. La protección es un medio de sortear el riesgo porque este disminuye la vulnerabilidad de la empresa ante cualquier escenario; por su parte, la influencia intenta reducirlo modificando las probabilidades en favor del escenario deseado. Apostar al escenario más probable es más riesgoso que la protección, pudiendo incluso ser la opción más peligrosa.

COSTO DE CAMBIAR LAS ESTRATEGIAS UNA VEZ RESUELTA LA INCERTIDUMBRE. El riesgo depende del grado en que una firma está atada a este cuando adopta una estrategia al establecer su línea de productos, canales, políticas de publicidad, instalaciones, etcétera. Esto a su vez depende del carácter de las inversiones requeridas (si son irreversibles o no), que diferirán de una industria a otra y entre estrategias. El mantenimiento de la flexibilidad intenta minimizar el costo de modificar una estrategia.

Decisiones previstas de los competidores. La forma en que la compañía determina enfrentar la incertidumbre debe reflejar las decisiones que los competidores han tomado o que se espera que tomen. Sus apuestas excluyen ciertas estrategias y abren otras. Cuando optan por protegerse o mantener la flexibilidad, en general mejora la posición de una empresa que acierte al apostar.

La mejor manera de sortear la incertidumbre consiste en adoptar la decisión *consciente* de seguir una o varias opciones, en vez de basarse en la inercia o en un escenario implícito. Para analizar los factores que intervienen en la elección de una de las opciones antes descritas se requiere que una lógica de cada escenario exprese las interdependencias entre varios aspectos de la estructura industrial. La parte más difícil al encarar la incertidumbre es encontrar formas creativas de minimizar el costo de mantener la flexibilidad, o de protegerse y maximizar las ventajas de apostar con certeza. Esto se facilitará si se conoce la manera en que las actividades de la cadena de valor favorecen la ventaja competitiva en varios escenarios.

Variables de escenarios e inteligencia de mercado

Las variables de escenarios determinan cuál ocurrirá. Son, pues,

los indicadores fundamentales de la dirección del cambio de la estructura industrial: se aclaran pronto o la incertidumbre se prolonga por periodos extensos. Las variables y sus factores causales deben promover el aumento en la inteligencia de mercado. Los cambios que las afectan son señales de advertencia del cambio de estructura. Por ejemplo, una compañía que conserve la flexibilidad querrá vigilar de cerca el estado de las variables para decidir cuándo comprometerse.

La información temprana acerca del estado futuro de las variables del escenario tiene gran valor estratégico. En la medida que una compañía pronostique de manera confiable la aparición de un escenario, más pronto podría adoptar una estrategia con las ganancias concomitantes de posición antes mencionadas. Por tanto, la inversión para recabar información debe concentrarse en variables y no en la investigación de multitud de cambios que acompañan la evolución de la industria.

Una buena información referente a las variables de los escenarios resulta valiosa en el momento de construirlos. Puesto que dichos variables son esenciales para el cambio estructural, el hecho de conocerlas mejora el conjunto de los escenarios investigados e incluso transforma lo que al inicio parecían variables en elementos preestablecidos de la estructura. Por ejemplo, en la estructura de sierras de cadena, los datos confiables acerca de la formación de familias, del número de residencias con chimenea y otros factores causales reducen la gama de suposiciones que deben hacerse acerca de la demanda de los usuarios aficionados.

Escenarios y el proceso de planeación

De una u otra manera, todo plan se basa en un escenario industrial, aunque el proceso a menudo sea implícito. El uso de escenarios explícitos ocasiona incertidumbre cuando se planea de manera abierta y la estrategia se fundamenta en un conocimiento consciente y completo de su probable importancia en la competencia. La resistencia a emplear los escenarios disminuye de manera considerable si se le ve bajo esta perspectiva: como nada nuevo ni misterioso. Los escenarios son una herramienta útil para conseguir que el equipo directivo reflexione de manera sistemática acerca del futuro, pues solo así se podrán modificar las suposiciones irrealistas sin presiones, puesto que los escenarios no pretenden ser pronósticos.[6]

Los gerentes de las unidades de negocios son los más idóneos para desarrollar los escenarios, con orientación y aportación de otros miembros de la compañía y también de extraños. Así, la necesidad de conocer los efectos de la incertidumbre queda en manos de aquellos a quienes compete establecer la estrategia

competitiva, garantizando al mismo tiempo que los escenarios sean en verdad relevantes para la unidad. Los escenarios industriales deben incorporarse al proceso de planeación una vez terminado el análisis básico de la industria, de los competidores y de la cadena de valor. De nada servirán sin una buena base de conocimientos, y quizá no deban integrarse a los sistemas de planeación si se carece de habilidades eficaces para la planeación básica. Conviene utilizarlos, más que nada, para seleccionar una estrategia y no como un medio de confirmarla.

No se requieren escenarios todos los años para las unidades de negocios. Se necesitan solo cuando existen incertidumbres notables en una industria. Pero cuando se construyen en forma irregular, se corre el riesgo de que los gerentes no reparen en las incertidumbres fundamentales de su industria. Los escenarios obligan a efectuar una búsqueda creativa de posibles cambios estructurales. La frecuencia con que se construyan depende en parte de la confianza de los altos directivos, y en la objetividad y la visión de los gerentes de las unidades de negocios.

Un importante problema organizacional del uso de los escenarios es la relación existente entre la incertidumbre reconocida y la aceptación de una orientación por parte de los ejecutivos. Los escenarios resaltan la incertidumbre actual de una industria, mientras que una exitosa implantación de las estrategias suele ser más eficaz cuando toda la organización acepta la estrategia seleccionada. Ello significa que el equipo directivo de la unidad de negocios debe construir los escenarios, pero solo debe comunicar la estrategia seleccionada a toda la organización. Las empresas no pueden sortear ni incertidumbres ni ambigüedades grandes.

Función corporativa en la construcción de los escenarios industriales

Un grupo de planeación u otro nivel corporativo de administradores puede participar en los escenarios industriales, aun cuando estos deben construirse en el nivel de las unidades de negocios.

Los macroescenarios como entrada. Un grupo corporativo ofrece macroescenarios a las unidades de negocios como parte del análisis ambiental necesario para crearlos. Si las unidades son las que los impulsan, será complicado que los macroescenarios incrementen los modos tradicionales en que piensan sus gerentes.

Pronósticos referentes a la tecnología. Un grupo corporativo efectúa o patrocina este tipo de pronósticos en las áreas básicas o en tecnologías con gran impacto en muchas industrias, sugerencia que ya se hizo en el capítulo 5. Esta investigación ayuda a ampliar los horizontes de los gerentes de las unidades

de negocios acerca del posible impacto tecnológico en sus industrias, una causa más de incertidumbre.

Capacitación y retos. Un grupo corporativo de planeación influye bastante al capacitar y dirigir el uso de la técnica de los escenarios industriales. La construcción de escenarios es una habilidad compleja que se facilita mucho con la experiencia, y esta debe compartirse dentro de la organización.

Además de la capacitación, una perspectiva externa a menudo sirve para identificar las variables más importantes de los escenarios, asignar probabilidades objetivas, analizar formas de proteger o mantener la flexibilidad con un costo bajo y diseñar medios de influir en los posibles escenarios. Los gerentes corporativos, sectoriales o de grupo tienen gran influencia al intervenir en esa forma en los esfuerzos de crear escenarios para las unidades de negocios.

Análisis de los riesgos corporativos. Al analizar los escenarios industriales de la unidad de negocios, los gerentes de alto nivel identifican las variables que tienen una importancia general en la firma diversificada. Así se evalúan las consecuencias globales para ella en caso de que una variable se realice de una u otra manera. Cuando la empresa es vulnerable a una variable en particular, tal vez sea necesario modificar algunas estrategias de la unidad. Por otra parte, se justifican las inversiones cuantiosas cuando se trata de influir en una variable que afecta a varias unidades. Este método en el análisis del riesgo corporativo se basa en evaluaciones bien fundamentadas de las incertidumbres de las unidades. En muchas compañías las técnicas de arriba abajo aplicadas al análisis del riesgo corporativo tienden a basarse en evaluaciones agregadas y simplificadas acerca de los riesgos de cada unidad de negocios que hacen los extraños.

Escenarios industriales y de creatividad

La mayor parte de los planes estratégicos se funda en estimaciones de un solo punto acerca del futuro; en general, la mejor conjetura de los gerentes afectados. Rara vez están en condiciones de prever los cambios fundamentales de su ambiente competitivo y de encontrar formas creativas de sortearlos. Los escenarios industriales son una herramienta sistemática que permite examinar el impacto de la incertidumbre en la competencia al identificar de manera explícita las principales, es decir, las variables. Los escenarios tienen por objeto enriquecer la reflexión acerca del futuro y ampliar la gama de alternativas consideradas. Ofrecen un mecanismo para mejorar las probabilidades de que las ideas acerca del futuro sean congruentes. Tras identificar los escenarios de su industria, una compañía puede aminorar la incertidumbre seleccionando una

estrategia (influencia, protección, mantenimiento de la flexibilidad) o apostar al futuro, teniendo en cuenta el riesgo concomitante. Los escenarios industriales también aclaran las consecuencias de pronósticos erróneos relacionados con el futuro y la información básica que se adquirirá mediante los pronósticos. Así pues, son ante todo una herramienta que mejora la creatividad de la planeación estratégica. No garantizan la creatividad, pero facilitan su obtención.

Los escenarios industriales *no* son suficientes para formular una estrategia. Más bien, ofrecen un marco para hacerlo en condiciones de incertidumbre. Cuando se combinan con herramientas conceptuales esenciales para conocer la estructura de la industria, el comportamiento del consumidor y la ventaja competitiva, pasan a formar parte importante del arsenal del estratega.

CAPÍTULO

14

La estrategia defensiva

Toda compañía es vulnerable al ataque de los competidores. Los ataques provienen de dos tipos de competidores: los nuevos participantes del sector industrial y los rivales ya establecidos que buscan reposicionarse. Aquí, el término “contrincante” o “rival” designa a unos y a otros. Una estrategia ofensiva bien constituida representa la mejor defensa contra el ataque. Será difícil retar y vencer a la compañía que invierta de manera continua para alcanzar la ventaja competitiva mejorando su posición relativa y la diferenciación. Aun con una estrategia ofensiva vigorosa, la estrategia defensiva tiene una importante función que cumplir. Cuando una compañía escoge la forma de competir, a sus contrincantes les será más difícil competir.

La estrategia defensiva tiene por objeto disminuir la probabilidad de ataque, desviarlo a áreas menos peligrosas o atenuar su intensidad. No aumenta la ventaja competitiva en forma directa, sino que la hace más sustentable. Casi siempre requiere inversiones y prescindir de algún tipo de rentabilidad a corto plazo con tal de afianzar la sustentabilidad. Las estrategias competitivas más exitosas combinan los componentes defensivos y ofensivos.

En este capítulo se explican los principios de la estrategia defensiva. Esta se basa en influir los procesos de la toma de decisiones de los competidores para hacer que el ataque contra la posición de la empresa sea menos deseable desde su perspectiva. Para ello se reduce el incentivo de un competidor para retarla o se elevan las barreras contra el ingreso y la movilidad con el propósito de dificultar el desafío. Como con el tiempo cambia el carácter del ataque, lo mismo sucederá con las medidas defensivas adecuadas en diversas etapas del proceso; por tanto, es preciso describir cómo debe evolucionar la estrategia y las tácticas defensivas y algunas de sus características más importantes. A continuación se muestra cómo identificar las tácticas defensivas más eficaces en un sector industrial. Estas consideraciones se integran para mostrar cómo las compañías formulan estrategias defensivas globales. Por último, se abordan las circunstancias en que debería considerarse la conveniencia de dejar de invertir en una industria en vez de gastar mucho en la defensa.

El proceso de entrada o reposicionamiento

La estrategia defensiva se basa en el conocimiento exacto de cómo un rival ve la empresa y en la rentabilidad percibida de opciones con que este cuenta para mejorar su posición. La formulación de la estrategia defensiva debe comenzar reconociendo que un ataque de un competidor nuevo o ya establecido es una secuencia temporal de decisiones y acciones. Se realizará dentro del contexto del ataque entero y no solo de una acción. Los modos convenientes de defensa cambian en varias etapas debido a los distintos niveles de compromiso e inversión por parte del rival a medida que avanzan su compromiso e inversión.

El proceso de entrada o reposicionamiento se efectúa en cuatro periodos. Primero se examinan en el caso de un nuevo participante y luego se indica cómo se aplica lo mismo a un competidor establecido que trata de reposicionarse.

Preingreso. Periodo que transcurre antes que un participante inicie el ingreso y durante el cual examina la industria como objetivo de entrada. Sus inversiones en esta etapa suelen limitarse a estudios de mercado, al desarrollo tecnológico de productos y procesos, a contactos con los banqueros de inversión respecto a las adquisiciones y asuntos similares. Es la fase más difícil de detectar porque a menudo sus intenciones acerca del ingreso no se conocen con seguridad. Al finalizar este periodo muchos participantes potenciales deciden no entrar en la industria.

Ingreso. Durante este periodo el participante invierte para crearse una posición base en la industria. Es un periodo de actividades tales como desarrollo tecnológico continuo de productos y

procesos, mercados de prueba, lanzamiento a nivel nacional, integración de la fuerza de ventas y construcción de la planta. Al terminar este periodo el participante cree haber alcanzado una posición viable en la industria. Puede durar unos cuantos meses o varios años, según el tiempo que tarden en realizarse las actividades necesarias para establecer una posición inicial. En la industria de servicios, como un restaurante, podría abarcar apenas unos cuantos meses; en una industria de recursos naturales ese lapso podría extenderse a cinco años o más.

Secuenciación. Etapa en que la estrategia del participante evoluciona de una estrategia de ingreso a otra de objetivo a largo plazo. Esta etapa no ocurre en todos los ingresos, sino que refleja las ventajas de una estrategia secuenciada de ingreso en muchas industrias.[1] Un ejemplo de ello es la entrada de Procter & Gamble en el sector industrial de productos de papel destinados al consumidor. Adquirió Charmin Paper, firma regional con poca identidad de marca, y luego reposicionó su estrategia volviéndose una empresa nacional, invirtiendo mucho en publicidad y mejorando sus productos. En el periodo de secuenciación el participante adopta medidas como ampliar su línea de productos, recurre a la integración vertical o extiende su cobertura geográfica. Son actividades que requieren invertir de manera constante en la industria y no limitarse a lo necesario para establecer una posición.

Posingreso. Periodo que transcurre tras llevar a cabo la entrada. En esta etapa del proceso de ingreso, la inversión del participante se orienta a lo necesario para mantener o defender su posición en el interior de la industria.

El proceso de reposicionamiento por un competidor actual contiene las mismas etapas: primero examina la conveniencia de reposicionarse, luego empieza a invertir, y al final alcanza la posición buscada o fracasa en su intento. Un competidor establecido también puede reposicionarse mediante una serie de etapas. Por tanto, a menudo las primeras acciones del rival al reposicionarse no indican con seguridad su estrategia definitiva.

Las etapas del ingreso o el reposicionamiento son importantes para la estrategia defensiva por diversos motivos. Primero, el nivel de compromiso del rival con su estrategia diferirá en varias etapas. En términos generales, su *compromiso* aumenta a medida que avanza el proceso si comienza a tener éxito. El nivel inicial de compromiso varía con una estrategia de ingreso o reposicionamiento, lo que refleja la unanimidad de la opinión de

los directivos acerca de la conveniencia de la decisión tomada y el atractivo de otras oportunidades con que cuenta el rival. No obstante, el compromiso tenderá a aumentar al adoptar decisiones, invertir recursos, transcurrir el tiempo y desarrollar la estrategia. Es un aspecto esencial de la estrategia defensiva, puesto que refleja la dificultad de prever o limitar los objetivos del rival.

Las barreras contra el ingreso y la reducción también tienden a incrementarse conforme avanza el proceso.[2] Su presencia dificulta desalojar a un rival u obligarlo a limitar o reducir sus objetivos. Estas barreras aumentan a medida que invierte en activos especializados, realiza contratos a largo plazo, aplica estrategias horizontales con las unidades hermanas de negocios e invierte en el desarrollo de productos o procesos. En algunas industrias no se alcanza una posición sólida si no se crean importantes barreras contra la salida. En otras, un rival podrá posponer el riesgo de aumentarlas hasta ya avanzado el proceso.[3] Para formular una estrategia defensiva es esencial conocer la altura de las barreras del rival contra la salida y la reducción, así como la manera en que cambiarán con el tiempo.

Cuanto mayor sea el compromiso del rival y más sólidas las barreras contra la salida, más difícil será la defensa. El momento de las acciones defensivas es crítico pues, en general, ambas cosas se intensifican, con frecuencia en pasos discretos, mediante la inversión. Las tácticas defensivas ejecutadas poco antes que un rival decida si llevar a cabo o no las medidas que elevarán las barreras pueden poner en tela de juicio su proceso interno de decisión.[4] Es posible predecir algunas de sus coyunturas más importantes identificando las inversiones costosas o riesgosas que se requieren para estructurar la cadena de valor. Así, un principio fundamental de la estrategia defensiva es tomar medidas defensivas antes que se eleven las barreras contra la salida.

El rival aprende constantemente conforme avanza su proceso de ingreso o reposicionamiento. Hizo suposiciones en su decisión inicial que la experiencia se encargará de confirmar o contradecir. La experiencia plasmará sus suposiciones futuras, y él modificará su estrategia basándose en los primeros sucesos del proceso. Ello brinda al defensor una excelente oportunidad de *moldear la información y las suposiciones de su rival.* Muchas veces una firma conocerá más acerca de la industria que este, pudiendo

incluso predecir mejor hacia donde lo conducirá su estrategia. Así influirá en la orientación de la estrategia y atenuará en lo posible su impacto negativo.

Un defensor debe intentar impedir que la empresa rival haga un compromiso. Cuando los directivos de esta examinan la incursión riesgosa e incierta en un nuevo territorio pueden ser demasiado sensibles a los intentos fallidos o señales de éxito o fracaso tempranos. Un defensor sagaz tratará de evitar que el rival alcance sus objetivos iniciales y de modificar la competencia en la industria, de modo que lo obligue a dudar de sus suposiciones originales acerca del atractivo de la industria o de una posición en particular.

Conforme el ingreso o el reposicionamiento aumentan, disminuye la incertidumbre respecto a las intenciones del rival. Ello tiene consecuencias importantes para la estrategia defensiva. Antes de entrar o reposicionarse, una firma debe reflexionar en cuanto a la identidad de los participantes potenciales o de los competidores que planean lanzar un ataque. Conocerá su identidad tras el inicio del ingreso o del reposicionamiento. Al principio se desconocerán su estrategia y sus intenciones a largo plazo. Pero aparecerán con mayor claridad a lo largo del proceso. Su estrategia definitiva no se conocerá hasta bien avanzada la etapa de secuenciación, cuando haya efectuado inversiones importantes.

Una compañía no puede defenderse contra todo tipo de ataques, lanzados por cualquier competidor real o potencial. Por tanto, la defensa antes que aparezca un rival debe ser más generalizada, y esta clase de defensa resulta demasiado costosa. Una vez lanzado un reto, habrá que adaptar la estrategia defensiva para enfrentar el riesgo planteado por un rival en especial. Entonces, emerge un principio: conviene mucho *prever* cuáles compañías constituyen los rivales más probables y cuáles serán los medios lógicos de ataque. Esto permitirá preparar una defensa más rentable, concentrándose en inversiones defensivas donde más se requieran.

Tácticas defensivas

La estrategia defensiva se propone influir en el cálculo que hace el rival acerca del rendimiento esperado desde que ingresa o se reposiciona, haciéndole suponer que su estrategia no es atractiva u optar por otra menos riesgosa. Para ello el defensor invierte en tácticas defensivas. Casi todas son costosas y aminoran la rentabilidad a corto plazo pero mejoran la sustentabilidad a largo plazo; así, pocas firmas eliminan por completo el riesgo del ataque, salvo con costos prohibitivos. Por tanto, hay que invertir para reducir este peligro a un nivel aceptable, equilibrándolo con el costo de la defensa.

La estrategia defensiva se basa en tres tipos de táctica defensiva:

- ❖ elevar las barreras estructurales,
- ❖ intensificar las represalias previstas,
- ❖ reducir el incentivo del ataque.

Las barreras estructurales contra el ingreso y la movilidad son fuentes de desventaja para un rival frente a la empresa (capítulo 1). Su presencia reduce la utilidad que este espera obtener con la estrategia. Por ejemplo, la marca Maxwell House Coffe, de General Foods, goza de economías de escala en la mercadotecnia que obligarán a sus rivales a soportar costos más altos en relación con General Foods hasta que alcancen una participación similar en el mercado. Estos costos reducirán la utilidad proyectada con el ingreso a un nivel más bajo que el de General Foods, disminuyendo así la probabilidad de un desafío.

El segundo tipo de táctica defensiva es aumentar el peligro de represalias percibido por los rivales. La represalia esperada mermará sus ingresos o incrementará sus costos, con lo cual deteriorará la rentabilidad prevista. La elevación de las barreras estructurales y la intensificación de la represalia esperada tratan de empeorar la posición del rival frente a los factores de costos o a los de la singularidad, deteriorando así su posición relativa.

El tercer tipo de táctica defensiva consiste en reducir el incentivo que impulsa a los contrincantes a atacar. A diferencia de la elevación de las barreras y de la represalia prevista, cuyo fin es disminuir la utilidad que esperan, la reducción del atractivo exige aceptar utilidades más bajas. Por ejemplo, si una empresa rebaja los precios o toma utilidades en una unidad de negocios interrelacionada y no en la industria, el contrincante piensa que ganará menos si su ataque es exitoso.

Los tres tipos de táctica se emplean antes que se lance un desafío y después de iniciado este. Sin embargo, en el segundo caso la compañía debe considerar no solo su posición frente al rival, sino también cómo su conducta hacia este estimulará o desalentará a otros. Las inversiones en tácticas defensivas no pueden ni deben medirse a partir de objetivos ordinarios de rentabilidad a corto plazo. Ello equivaldría a ignorar su propósito. Las acciones que disuaden de manera intencional a los rivales aminoran la rentabilidad a corto plazo para garantizarla a largo plazo.

Elevación de las barreras estructurales

En el capítulo 1 se resumieron los tipos de barreras estructurales contra el ingreso y la movilidad de un sector industrial. El defensor puede influir en todo tipo de ellas. En algunas industrias los niveles de gasto en publicidad, fuerza de ventas, capacidad de la planta y otras actividades son indispensables para realizar negocios (prescindiendo de consideraciones defensivas) porque crean barreras altas como consecuencia secundaria. Si las barreras levantadas en forma natural por las actividades ordinarias son demasiado altas, la compañía se hallará en una excelente posición por no tener que realizar inversiones defensivas en estas. No obstante, a largo plazo quizá sea rentable invertir en la construcción de barreras aún más elevadas que las naturales.

Las barreras estructurales se elevan con las tácticas ofensivas que mejoran la ventaja competitiva en la cadena de valor, pero aquí la atención se centra en las defensivas con que se logra el mismo efecto. Las vías naturales de ataque son tácticas que bloquean a los rivales. A continuación se explican algunas de las más importantes.

Llenar los huecos de productos o de posicionamiento. Las barreras crecen cuando una compañía llena los huecos de su línea de productos o se anticipa en el uso de eslóganes alternos de mercadotecnia que pudiera utilizar un rival. Es una táctica que lo obliga a enfrentar de manera directa al defensor, sin permitirle establecer una cabeza de playa sin oposición ni precios altos para compensar los mayores costos. Los huecos se llenan en diversas formas:

❖ Ampliando la línea de productos para eliminar los nichos potenciales de producto. Por ejemplo, Seiko adquirió la marca de

relojes Pulsar para bloquear los ataques que Citizen y Timex lanzaron contra el extremo bajo de su línea.

❖ Introduciendo marcas que igualen las características del producto o el posicionamiento de marcas que el rival tiene o podría tener. Estas marcas de bloqueo o lucha elevan las barreras sin afectar la posición de la marca principal.

❖ Anticipando el uso de eslóganes alternos de mercadotecnia y usarlos en líneas de productos secundarios o en campañas secundarias de mercadotecnia.

❖ Fijando precios defensivos bajos a los productos similares a la línea de los competidores para desalentarlos y evitar que las amplíen (capítulo 7).

❖ Estimulando a los buenos competidores (capítulo 6) que llenan los huecos sin representar una amenaza.

No espere que los tipos defensivos de productos y actividades de mercadotecnia sean tan rentables como el negocio principal de la empresa. Los precios deben reflejar su valor defensivo.[5] Con todo, este valor no siempre requiere que invierta mucho en ellos. Aun cuando estos productos no se promuevan de manera agresiva, su sola presencia tendrá un efecto disuasivo por la amenaza de activarlos si un rival amenaza. En conclusión, el hecho de elevar las barreras hace esperar —al mismo tiempo que el rival— una represalia mayor.

Bloquear los canales de acceso. Cuando una compañía dificulta al acceso del rival a los canales de distribución, eleva una gran barrera estructural. Esta estrategia defensiva debe dirigirse no solo a los canales propios, sino también a bloquear el acceso a otros que pueden sustituirlos o constituirse en plataformas para que el rival penetre en ellos. Por ejemplo, con frecuencia los rivales obtienen mayor volumen y experiencia sirviéndose de los canales de marca privada. Entre las tácticas de bloque de los canales figuran las siguientes:

❖ Celebrar contratos exclusivos con los canales.

❖ Llenar los huecos en la línea de productos a fin de ofrecerle una línea completa al canal. (Esta táctica dificulta el establecimiento de los competidores.)

❖ Ampliar la línea de productos para incluir todos los tamaños y modalidades posibles del producto con el propósito de saturar el estante de los canales o el espacio en los almacenes.

❖ Empaquetamiento o desempaquetamiento adecuados para reducir la vulnerabilidad ante los adversarios (capítulo 12).

❖ Descuentos agresivos por volumen o basados en las compras totales de los canales para desalentar la experimentación con

otros proveedores.

❖ Atractivo soporte al mantenimiento después de la venta de los productos de una compañía que anima a los canales a renunciar a su inversión en el personal de soporte y en las instalaciones después de la venta.

❖ Disposición para abastecer a los comerciantes de marca privada para evitar que el rival venda grandes volúmenes.

❖ Alentar a los buenos competidores que llenan los canales sin representar una amenaza para la compañía.

Incrementar los costos del cambio para el comprador. La compañía eleva las barreras aumentando los costos del cambio. En los capítulos 4 y 8 se explicó cómo hacerlo. A continuación se mencionan algunas de las opciones de la estrategia defensiva:

❖ Capacitar de manera gratuita o económica para el personal del cliente en el uso del producto, en el mantenimiento del producto de una compañía o en técnicas especializadas, como llevar los registros que son compatibles solo con la compra hecha. Por ejemplo, John Manville usó esta técnica para elevar los costos del cambio de los contratistas en la adquisición de productos relacionados con techos.

❖ Participar con los clientes en el desarrollo conjunto de productos u ofrecerles asistencia en la ingeniería de aplicaciones para ayudarles a integrar el producto con los suyos o con sus procesos.

❖ Establecer nexos con el cliente utilizando terminales de computadora para realizar los pedidos o solicitudes directas de información o conservando bases de datos del cliente.

❖ Poseer los almacenes o el equipo que se emplea en el lugar del cliente. Por ejemplo, en la industria de aceite para motores, los principales proveedores son dueños de los tanques para el almacenamiento masivo situado en el garaje o en el taller de reparaciones.

Aumentar el costo de prueba del producto. Si a un rival le resulta costoso permitir que la gente pruebe sus productos, enfrentará una gran barrera. Si la compañía quiere elevar esta barrera necesitará conocer los tipos de productos que se compran primero, así como la clase de clientes que tienden a ser los primeros en experimentar y adquirir los de un rival. He aquí los pasos para cerrarles estas vías de prueba a los rivales:

❖ Reducir de manera selectiva el precio de los artículos de la línea que suelen comprarse primero.

❖ Usar mucho cupones o muestras para los clientes más propensos a experimentar los productos.

❖ Hacer descuentos u ofertas que aumenten el inventario del cliente, y alargar el tiempo entre los pedidos o el periodo de los contratos. (Esto impide al retador tener acceso a los pedidos.)

❖ Anunciar o filtrar información acerca de nuevos productos o cambios inminentes de precios que hacen al cliente posponer sus compras.

Incrementar las economías de escala a la defensiva. Las barreras aumentan si crecen las economías de escala. A menudo es posible incrementar estas últimas en áreas como publicidad y desarrollo tecnológico, donde los umbrales de escalas se establecen con criterios competitivos. Por ejemplo, una firma aumenta mucho el nivel de su inversión en el desarrollo tecnológico y con ello aumentar la rapidez con que desarrolla productos nuevos. De ese modo estará en condiciones de obligar al rival a invertir más en el desarrollo tecnológico requerido, inversión que se amortizará con una base más pequeña de ventas. Una compañía puede incrementar las economías de escala de manera muy eficaz en las actividades de valor donde la escala mínima depende de los niveles competitivos del gasto y no de la tecnología (capítulo 3). Para ello, hay que diferenciar a menudo las formas en que la diferenciación representa una ventaja de costos (capítulo 4).

Los umbrales de escala se aumentan a la defensiva en distintas formas:

❖ Aumentar la inversión en publicidad.

❖ Incrementar el gasto destinado a acelerar la rapidez del cambio tecnológico.

❖ Reducir los ciclos de vida de los modelos que requieren costos de desarrollo fijo o cuasi fijos.

❖ Ampliar la fuerza de ventas o la cobertura del servicio.

Aumentar a la defensiva las necesidades de capital. Si una compañía logra aumentar el capital necesario para competir, tal vez desaliente al rival. Muchas tácticas defensivas aumentan las necesidades de capital del rival al incrementar los costos de arranque, pero algunas tienen gran impacto en ellas:

❖ Acrecentar el financiamiento que se ofrece a los distribuidores o clientes.

❖ Ampliar la cobertura de la garantía o simplificar la política de devoluciones.

❖ Acortar el tiempo de entrega de productos o refacciones, lo cual conlleva un incremento en el inventario requerido o la necesidad de un exceso de capacidad de producción.

Excluir tecnologías alternas. Si una compañía logra excluir las tecnologías alternas que un rival pudiera utilizar, bloqueará esta vía de ataque. He aquí algunos métodos para conseguirlo:

❖ Patentar tecnologías alternas viables del producto o del proceso; como lo hizo Xerox en las fases iniciales de la industria de las copiadoras.

❖ Conservar una participación en tecnologías alternas mediante la compra de licencias, mantener plantas piloto que las apliquen, establecer coaliciones con otras firmas expertas en esas tecnologías o fabricar productos por medio de ellas. Todas estas tácticas le indican al rival que la empresa tiene acceso a tecnologías alternas en caso de necesitarlas.

❖ Concesionar tecnologías alternas o alentar a los buenos competidores para que las utilicen (capítulo 6).

❖ Desacreditar las tecnologías alternas mediante señales.

Invertir para proteger los conocimientos prácticos patentados. Una compañía eleva las barreras si consigue proteger los conocimientos vertidos en sus productos, procesos u otras actividades de la cadena de valor. A menudo no se cuenta con un programa sistemático para limitar la difusión de esta información. Con base en lo expuesto en el capítulo 5, he aquí algunos de los elementos de este programa:

❖ Limitar con rigor el acceso a las instalaciones y al personal.

❖ Fabricar o modificar de manera interna el equipo de producción.

❖ Integrar de manera vertical los componentes clave para no transmitir el conocimiento a los proveedores. En el mercado de las llantas, Michelin practica esto de una forma muy agresiva.

❖ Establecer políticas de recursos humanos que disminuyan en lo posible la rotación de personal y a evitar filtraciones.

❖ Patentar las invenciones con mucha intensidad.

❖ Litigar con los transgresores. (Los litigios demoran la inversión de los rivales hasta que se resuelvan las incertidumbres, aun cuando tal vez sean moderados.)

Contar con proveedores de uso exclusivo. Las barreras aumentan si una compañía logra excluir o limitar el acceso del rival a las mejores fuentes de materias primas, de mano de obra u otros insumos. A continuación se enumeran algunas tácticas representativas:

❖ Firmar contratos de exclusividad con los mejores proveedores.

❖ Integrar hacia atrás o tener propiedad parcial o total de los proveedores para cerrar las fuentes de abastecimiento.

❖ Comprar los lugares clave (minas, bosques, etc.) que más se necesiten para que los rivales no tengan acceso a ellos.

❖ Alentar a los proveedores a adaptar sus cadenas de valor para que atiendan las necesidades de la compañía, elevando así los costos de cambio si atienden a otras compañías.

❖ Firmar contratos de compra a largo plazo para acaparar la capacidad de los proveedores. Por ejemplo, Coca-Cola aplicó esta estrategia al subcontratar el jarabe de maíz rico en fructuosa, un sustituto barato del azúcar.

Elevar los costos de los insumos de los competidores. Una compañía elevará las barreras si consigue aumentar el costo relativo de los insumos de un rival. Casi todas las oportunidades de hacerlo dependen de las diferencias de su estructura de costos, así que un cambio al precio de los insumos los afecta más que a la compañía. En seguida se mencionan algunas tácticas comunes para conseguirlo:

❖ No trabajar con proveedores que también atienden a los competidores reales o potenciales, incrementado los costos de aquéllos y evitando transferir parte de las economías de escala a estos por medio de los proveedores.

❖ Elevar el precio de la mano de obra o de las materias primas si representan un porcentaje más alto de los costos de los rivales. Esta táctica quizá haya sido aplicada por las grandes compañías cerveceras contra las más pequeñas, que tenían plantas menos automatizadas.

Establecer interrelaciones defensivas. Muchas veces una empresa reduce los costos o mejora la diferenciación al aprovechar las interrelaciones que los competidores no pueden igualar (capítulo 9). Y la búsqueda de interrelaciones por competidores que no son capaces de igualar representa una amenaza ante la cual debe defenderse. Las consideraciones defensivas indican la necesidad de buscar algunas que

fortalezcan su postura defensiva, entre ellas, entrar en nuevos negocios.

Apoyar las políticas gubernamentales que elevan las barreras. Las políticas gubernamentales pueden convertirse en fuertes barreras estructurales en áreas como seguridad del producto o la planta, pruebas de productos y control de la contaminación. Este tipo de políticas aumentan las economías de escala, las necesidades de capital y otras barreras potenciales. Muchas veces una compañía plasma el carácter de las políticas gubernamentales de modo que le permitan defender su posición de manera ventajosa. Para lograrlo es preciso:

❖ Respaldar normas estrictas de seguridad y contra la contaminación.

❖ Atacar los productos o prácticas de los competidores en las normas regulatorias.

❖ Apoyar las propuestas de pruebas exhaustivas de los productos.

❖ Cabildear para obtener financiamiento comercial u otras políticas favorables que le permitan enfrentar a los competidores internacionales.

Formar coaliciones para elevar las barreras o cooptar a los rivales. Las coaliciones con otras compañías elevan las barreras en muchas de las formas antes descritas, como excluir tecnologías alternas o llenar los huecos de los productos. Además, las que se establecen con rivales probables permiten convertir una amenaza en oportunidad.

Intensificación de la represalia esperada

Un segundo tipo de táctica defensiva es una acción que aumente la amenaza de represalia percibida por los rivales. La amenaza se basa en la probabilidad percibida de la represalia y en la severidad prevista. El defensor dispone de varias tácticas para dar a conocer sus intenciones de tomar represalias contra los posibles rivales. Por ejemplo, durante años Dow Chemical construyó una gran capacidad en previsión de la demanda de magnesio, con lo cual indicaba la decisión de defender su participación. Si la capacidad la hubiera limitado, sus rivales habrían estado más tentados a entrar.

La represalia esperada puede intensificarse aplicando tácticas que indican la intención de defender de manera vigorosa la posición y generan condiciones que hagan inevitable la represalia o que manifiesten que se cuenta con los recursos para hacerlo. El comportamiento de la compañía influye de manera constante en el peligro de la represalia percibido por los rivales potenciales. Y a su vez, la reputación que se haya formado en esto depende mucho de sus antecedentes, más que nada, de sus respuestas

anteriores frente a los rivales. La firma debe administrar con mucho cuidado la imagen que proyecta a sus competidores reales o potenciales. En seguida se incluyen las formas más importantes de intensificar el riesgo percibido de represalia.[6]

Manifestar la decisión de defenderse. Una empresa intensifica una represalia esperada si persiste en expresar su intención de defender su posición al:

❖ Hacer que los directivos anuncien las intenciones de defender su participación de mercado en la industria.

❖ Presentar declaraciones corporativas acerca de la importancia que una unidad de negocios tiene para la empresa.

❖ Manifestar la intención de crear suficiente capacidad en previsión de la demanda.

Para obtener el máximo impacto defensivo, las señales anteriores pueden y deben realizarse continuamente a través de todos los canales disponibles: declaraciones públicas, prensa especializada, distribuidores y compradores.

Anunciar la existencia de barreras incipientes. La mayoría de las tácticas que incrementan el nivel de las barreras estructurales exigen realizar una inversión considerable. No obstante, a veces es posible conseguir el mismo efecto mediante señales de mercado o una inversión parcial. Las señales al mercado relacionadas con una táctica planeada o una inversión parcial tienen por objeto intensificar la represalia que se prevé en el futuro. Por ejemplo, una compañía tal vez anuncie o filtre información acerca de la creación de un nuevo producto, una marca de lucha o una nueva tecnología de procesos, aumentando así el riesgo percibido por un rival de que se implante la medida. Estas señales al mercado hacen que los rivales pospongan inversiones futuras hasta recabar más información para determinar si las señales son creíbles. Por ejemplo, IBM anuncia a menudo la generación de productos nuevos con mucha anticipación.

Establecer posiciones de bloqueo. Brinda una base para tomar represalias conservando posiciones de bloqueo o de defensa en otros países o industrias ocupadas por competidores reales o potenciales (capítulo 9). Las posiciones en las unidades de negocios donde los competidores generan una gran proporción de su flujo de efectivo o de su rentabilidad constituyen el fundamento de una represalia bastante eficaz.

Su valor descansa en el siguiente principio: la reducción de precio y otras tácticas de represalia es menos costosa en industrias o en países donde una compañía tiene una posición pequeña que en

sus principales industrias. Las posiciones de bloqueo también representan una clase menos riesgosa que la represalia directa, pues esta tiende más a desencadenar el escalamiento y a desbordarse y dañar a los buenos competidores.

Igualar las garantías. Una compañía aumenta las expectativas de represalia cuando decide igualar o mejorar los precios, así como otras condiciones que ofrecen sus rivales (“No van a desplazarnos vendiendo más barato”). A menudo una declaración pública en este sentido los disuade de intentar ganar mayor participación a través de descuentos, más que nada, si la respalda una o dos veces por medio de anuncios. Por supuesto, debe ser capaz de cumplir lo prometido a la vista de la competencia.

Aumentar el castigo de salir o perder participación. Todo lo que intensifique la necesidad económica de conservar la participación en el mercado (elevar las barreras contra la reducción) es a menudo una forma convincente de demostrar seriedad respecto a la represalia:

❖ Construir capacidad con mucha anticipación a la demanda.

❖ Firmar contratos de suministro a largo plazo por cantidades fijas de insumos.

❖ Mejorar la integración vertical.

❖ Invertir en instalaciones especializadas.

❖ Anunciar relaciones contractuales que eleven los costos fijos de la salida.

❖ Establecer interrelaciones con otras unidades de negocios en la empresa que demuestren la decisión corporativa global de tener éxito en la industria.

Al aumentar la sanción por la pérdida de participación o por la salida, la firma corre el riesgo de tener que pagarla. No obstante, esta táctica y la mayoría de las más eficaces incrementan el costo o el riesgo a fin de mejorar la sustentabilidad de la posición.

Acumular recursos para la represalia. La amenaza de la represalia aumenta si se dispone de los recursos necesarios para realizarla de manera eficaz. He aquí dos formas de demostrar la capacidad de tomar represalias:

❖ Mantener exceso de reservas de efectivo o liquidez (un “blindaje”).

❖ Tener en reserva modelos o productos nuevos, pero filtrando su existencia.

Alentar a los buenos competidores. Al servir de primera línea de defensa contra los rivales, los buenos competidores intensifican el peligro de la represalia en muchas industrias (capítulo 6). Además, su presencia desvía los ataques hacia otra dirección.

Sentar ejemplos. En este aspecto, una compañía influye en su imagen a través de una conducta frente a los competidores que tal vez no sea real, y también a través de la que adopta cuando la amenazan. Con frecuencia se obtiene un valor defensivo utilizando las tácticas contra rivales inofensivos para demostrar la dureza con que reaccionaría contra los rivales reales. Una respuesta vigorosa ante uno de ellos envía un mensaje a los otros.

Establecer coaliciones defensivas. Las coaliciones con otras compañías intensifican la amenaza de la represalia al incidir en muchos de los factores antes señalados. Por ejemplo, crean posiciones de bloqueo o generan los recursos de que carece la firma.

Muchas de las formas de intensificar el riesgo percibido de represalia obligan a aumentar el nivel del riesgo. En efecto, cuando se aumenta el riesgo, las tácticas se vuelven significativas para los competidores. Por tanto, la empresa debe estar preparada para invertir si quiere mejorar la sustentabilidad de su posición en esa forma.

Represalia durante el ataque

Hasta aquí se han explicado los pasos que una compañía debe tomar para intensificar el peligro percibido de la represalia y evitar un ataque. El periodo inmediato al inicio de una táctica es demasiado delicado para el rival; durante el cual, este busca con afán información acerca de su avance y es sensible a los primeros éxitos o fracasos. Los rivales tienden a concederles mucha importancia a esos resultados; con frecuencia le sirven de base para hacer proyecciones a más largo plazo. Por eso, aun cuando la represalia del defensor no sea sostenible durante mucho tiempo, sirve para influir en las expectativas del rival. Por lo regular, se necesita una represalia rápida y vigorosa para atenuar el ataque.

Es posible emplear otras tácticas tras recibir un ataque porque entonces se conoce la identidad del agresor y su estrategia.

Alteración de los mercados de prueba o de los de introducción. Hay varias acciones que alteran la introducción en el mercado y desvirtúan la interpretación de los resultados iniciales. Por ejemplo, Procter & Gamble es un tenaz rival en los mercados de prueba de los competidores. Esas acciones aumentan la incertidumbre del rival ante su posición o lo obligan a adoptar una perspectiva más pesimista de las perspectivas futuras. Entre las tácticas de alteración figuran las siguientes:

❖ Niveles altos pero fluctuantes de publicidad, uso de cupones o de muestras.

❖ Mantenimiento barato, garantías, cambios a cuenta.

Contraataque. Si una compañía logra introducir un nuevo producto o proceso durante el ataque de un rival, este se sentirá desalentado. Esto se observa más que nada cuando con ello lo obliga a efectuar más inversiones para permanecer en la jugada poco después de haber consumido recursos considerables. *Litigios.* Los litigios intensifican los riesgos o los costos de inversiones ulteriores por un retador, con lo cual se demora su progreso. He aquí algunos tipos de litigio que pueden utilizarse en la represalia:

❖ Demandas de patentes que intensifican la incertidumbre acerca del futuro de un producto o proceso del rival.

❖ Demandas antimonopolio que contrarrestan las tácticas agresivas empleadas por un rival.

❖ Demandas que atacan las afinaciones de los rivales referentes al desempeño.

Reducción del incentivo para atacar

Un tercer tipo de táctica defensiva lo constituyen las acciones que aminoran el incentivo para atacar en vez de elevar su costo. En términos generales, las utilidades sirven de incentivo para que el retador ataque. Las que espera conseguir en caso de tener éxito dependen de los objetivos que tenga el otro, lo mismo que de sus suposiciones relativas a las condiciones futuras del mercado.

Reducción de los objetivos de utilidades. Las utilidades de una compañía son un indicador palpable de lo atractivo de su posición, de ahí que una parte de cualquier estrategia defensiva consista en decidir cuáles niveles actuales de precios y utilidades son sostenibles. Muchas compañías instigan el ataque por ser demasiado ambiciosas. Es posible optar por renunciar a las utilidades actuales con tal de aminorar el incentivo de atacar. Para ello quizá haya que bajar los precios, elevar los descuentos y tomar otras medidas afines.

Por una parte, debe haber equilibrio entre las barreras contra el ingreso o la movilidad y la amenaza de la represalia; por la otra, rentabilidad.[7] Si la rentabilidad de una empresa es bastante alta, los rivales intentarán franquear incluso las barreras altas o

combatir una fuerte represalia. La gran rentabilidad tradicional en la industria de los servicios para los campos petroleros y en la industria farmacéutica atrajo muchas firmas que invirtieron grandes cantidades en el ingreso, pese a altas barreras y a competidores bien atrincherados. Por ejemplo, TRW ha incursionado en los servicios para campos petroleros, y Procter & Gamble hizo lo mismo en la industria farmacéutica. Muchos participantes atraídos por una gran rentabilidad no analizan de manera meticulosa los costos de la entrada y a menudo los subestiman. Asimismo, a menudo se equivocan al interpretar como una oportunidad a largo plazo las altas utilidades temporales en una industria cíclica. Así pues, la ambición impulsa a comenzar una estrategia explícita o implícita de cosecha a medida que los rivales van deteriorando la posición de la empresa.

Manejo de las suposiciones de los competidores. Las suposiciones de un rival acerca de las perspectivas futuras de una industria pueden impulsarlo a atacar una compañía. Por ejemplo, si creen que la industria ofrece un extraordinario potencial de crecimiento, estarán tentados a atacarla a pesar de sus altas barreras. En el capítulo 6 se vieron algunos aspectos generales de cómo manejar esas suposiciones. Aunque no es posible lograr que renuncien a las suposiciones realistas, una estrategia defensiva intentará hacerlas más realistas. He aquí algunas opciones:

❖ Hacer públicos los pronósticos realistas referentes al crecimiento interno.

❖ Exponer en foros públicos las interpretaciones objetivas acerca de los sucesos de la industria.

❖ Patrocinar estudios independientes que pongan en tela de juicio las suposiciones irrealistas de la competencia.

En términos generales, la estrategia defensiva incide en las suposiciones de los competidores, entre ellas, las concernientes a la represalia y a la altura de las barreras. Una parte importante de la estrategia defensiva consiste en influir en las que tienen respecto a la situación futura de la industria.

Evaluación de las tácticas defensivas

Las tácticas defensivas antes descritas difieren mucho en sus características y su conveniencia para una firma. Esta debe decidir cuáles son más útiles en su industria teniendo en cuenta a

los rivales que enfrenta. Es posible aplicar varias pruebas importantes para valorarlas.

Valor para los clientes. Deben seleccionarse las tácticas defensivas que sean valiosas para los clientes (capítulo 4). Muchas requieren invertir en áreas como publicidad, marcas de lucha y reducción de precios en ciertas clases de productos. Una táctica dirigida a los compradores no será eficaz con fines defensivos *si ellos no la aprecian*. Por ejemplo, si el aumento de la publicidad no mejora el conocimiento ni la lealtad del público, una mayor inversión no tendrá valor defensivo porque los rivales no necesitan igualarla. Por el contrario, si la gente es sensible al crédito, ofrecerles más facilidades obligará a los rivales a hacer lo mismo, pues de lo contrario estarán en desventaja.

Una táctica defensiva que mejora la diferenciación al mismo tiempo que la sustentabilidad de la posición competitiva en parte se paga sola. Sin embargo, no es obligatorio que la respuesta de los clientes pague el costo entero, sino solo lo suficiente para poner en desventaja al rival que no la iguale. Así, el valor defensivo de un incremento de la publicidad no debe medirse solo por el hecho de que los anuncios se paguen a sí mismos mediante el aumento de las ventas, sino porque obliguen a los rivales a invertir más para atacar la posición de la empresa.

Asimetría de costos. Deben elegirse tácticas defensivas que coloquen a los rivales en la máxima desventaja relativa de costos. La eficacia de una táctica defensiva depende de la asimetría entre *el costo que la táctica tiene para la empresa y el costo impuesto al rival*. Por ejemplo, un aumento de la publicidad a través de redes televisivas nacionales por parte de una empresa con gran participación en el mercado suele obligar a incrementar la proporción de la inversión de la firma con menor participación porque esta clase de publicidad está sujeta a economías de escala ligadas a la participación en el mercado nacional. Con la generación de productos nuevos también se eleva el costo del rival de manera proporcional más que el de la empresa, puesto que casi todos los relacionados con el desarrollo de productos nuevos son fijos y el rival debe amortizarlos con base en un volumen inicial mucho menor. Por el contrario, una reducción de precios quizá le cueste a la compañía lo mismo y hasta más que al rival. El viejo refrán dice que cualquier tonto puede rebajar el precio, y a menudo se perjudica más uno mismo que el rival cuando se opta por este tipo de defensa.

La asimetría de costos nace de las diferencias entre la posición de la compañía y la del rival frente a factores como escala, aprendizaje, ubicación o interrelaciones. Deben seleccionarse tácticas defensivas que eleven la posición en costos menos que la del rival; a menudo son factores en que se posee una ventaja de costos al diferenciarse (capítulo 4). En algunos sectores

industriales, un incremento extraordinario de la publicidad coloca a los rivales en la máxima desventaja, mientras que en otras aumenta el tamaño de la fuerza de ventas. El análisis del comportamiento de los costos descrito en el capítulo 3 es un punto de partida para identificar las asimetrías.

La asimetría de costos en una táctica depende, en gran medida, de que esta *pueda dirigirse* a las vías probables de ataque o a los rivales amenazadores, o de que sea más generalizada. Las tácticas que se aplican sin un blanco fijo (p. ej., una reducción en el precio de lista) suelen ser más caras que las que se centran en un objetivo. Por ejemplo, la capacidad de disminuir el precio solo de los productos que tal vez sean la compra inicial de nuevos consumidores costará sin duda mucho menos que reducir los de la línea entera. Una buena estrategia defensiva exige que la inversión se centre (en lo posible) en las amenazas más serias.

Es evidente que la asimetría de costos depende de los rivales en cuestión. Por ejemplo, el aumento de la publicidad nacional es una cosa si se trata de compañías incipientes, y otra muy distinta si se trata de una empresa grande y exitosa de bienes de consumo. En conclusión, en las tácticas defensivas la asimetría de costos es relativa y no absoluta.

Sustentabilidad del efecto. Deben escogerse tácticas defensivas que tengan un efecto duradero. La rentabilidad de cualquiera de ellas se basa en la necesidad de reinvertir para mantener su valor defensivo. Así, el efecto de aumentar la publicidad no se prolonga mucho más allá del periodo actual, de modo que hay que reinvertir de manera continua en ella para conservar la barrera. En cambio, la inversión en un nuevo proceso de producción es una barrera que no se deteriora con rapidez. Asimismo, invertir para cerrar el acceso a los proveedores crea una barrera de larga duración con una inversión pequeña. Si no es posible crear este tipo de barreras ni una amenaza creíble de represalia a largo plazo, no se justifica invertir en ellas. Una compañía deberá invertir o aprovechar su posición en vez de reducir el incentivo para entrar en la industria.

Claridad del mensaje. Hay que seleccionar tácticas defensivas en que se tenga la seguridad de que sus implicaciones serán descubiertas por los rivales potenciales. A menudo estos difieren en su conocimiento de la economía de la industria y su capacidad de percibir las señales. A veces no las detectan y se equivocan al interpretar la importancia de algunas tácticas. En términos generales, las tácticas concernientes al precio, al crédito, a la publicidad, a la fuerza de ventas y a los productos nuevos son demasiado visibles; en cambio, las que incluyen señales indirectas (p. ej., el anuncio de una expansión de la capacidad), cambios de procesos, elevación de las barreras contra el éxito o la reducción no lo son tanto.

La probabilidad de que una táctica defensiva sea percibida y comprendida depende no solo de esta, sino también de los posibles rivales. Los que no cuentan con un buen sistema de costos tal vez no entiendan el impacto que tendrá en su posición en esta área. Además, sus suposiciones referentes a la industria y a la empresa influyen en la forma de interpretar el comportamiento de la empresa.

Credibilidad. Es necesario seleccionar tácticas defensivas que sean creíbles. Las tácticas difieren mucho en la seriedad con que las percibirá el rival. La que eleve las barreras no será creíble si no la consideran una característica permanente o duradera de la competencia. La amenaza de tomar represalias no será creíble si no se cuenta con los recursos necesarios para ponerla en práctica y si no se comunica la intención de hacerla.

Impacto en las metas de los competidores. Debe escogerse una táctica defensiva que tenga un efecto mensurable en metas específicas de los rivales. Puesto que las metas cambian, no todas las tácticas tienen la misma eficacia. Por ejemplo, las que dan buenos resultados en un competidor con una estructura similar de propiedad a la de la empresa, tal vez sean por completo ineficaces contra un competidor estatal. Los rivales también difieren en su sensibilidad a las pérdidas iniciales y a las utilidades a corto plazo. En ocasiones los ejecutivos se quejan de ser atacados aun cuando eso no sea “racional”. A menudo los ataques, en apariencia irracionales, se deben a que el rival persigue otras metas. Las tácticas defensivas deben tener en cuenta los objetivos del rival, no los de la firma.

Otros efectos estructurales. Hay que seleccionar tácticas defensivas que tengan un influjo positivo o neutral en otros elementos de la estructura industrial y no utilizar las que la deterioren de modo permanente. Así, generar nuevos productos para incrementar los costos del cambio y estimular la sustitución es una táctica mejor que una reducción de precios que intensifique a largo plazo la sensibilidad del cliente al precio. Las tácticas que incrementan el riesgo percibido de represalia a veces tienen el efecto secundario negativo de crear presiones de rivalidad en la industria. Por ejemplo, elevar las barreras contra la entrada aumenta el riesgo de guerra entre los participantes actuales si deciden hacer lo mismo. Los líderes tienden mucho a influir en la estructura de la industria a través de sus acciones defensivas.

Las tácticas defensivas pueden perjudicar a los buenos competidores. Los incrementos del gasto publicitario o las reducciones de costo a veces empeoran la posición relativa de ellos y deterioran su capacidad de desempeñar las funciones benéficas mencionadas en el capítulo 6. Los buenos competidores deben percibir que las tácticas no se dirigen hacia ellos sino contra otros. En conclusión, la estrategia defensiva no debe diseñarse en el vacío, sino tener presentes otros efectos estructurales.

Adopción de una táctica defensiva por empresas ya establecidas en la industria. Si las tácticas defensivas son imitadas por otras empresas ya establecidas, la principal área de influencia de estas será la protección contra nuevos participantes. Esto significa que un nuevo participante, aunque ataque a otros miembros de la industria, no podrá franquear las barreras alzadas en las inversiones defensivas. Los competidores pequeños tal vez inviertan poco en la defensa y aprovechen las de los líderes. Los intentos por convencer a otras empresas ya establecidas de adoptar una táctica defensiva ofrecen una ventaja estratégica en las industrias donde los nuevos participantes significan una amenaza mayor que los ataques de los miembros ya establecidos.

La estrategia defensiva

En combinación con una estrategia ofensiva tendiente a mejorar la ventaja competitiva, una estrategia defensiva explícita fortalece la sustentabilidad de las ventajas competitivas de la firma. El ideal de este tipo de estrategia suele ser la *disuasión*, es decir, impedir que un rival emprenda una acción o desviarla para que sea menos amenazante. El segundo tipo, la *respuesta*, consiste en reaccionar ante los desafíos conforme vayan presentándose. La respuesta intenta reducir los objetivos del rival al empezar una táctica u obligarlo a que desista por completo. En la disuasión y en la respuesta se pretende modificar la evaluación que el rival hace acerca del atractivo de su acción.

Disuasión

Con frecuencia, su costo es menor que el de librar guerras tras el inicio del desafío. Sin embargo, una compañía no disuadirá a los rivales si no conoce la índole de la amenaza. Una máxima de la defensa en la estrategia militar señala que cuesta demasiado defender un perímetro contra ataques en cualquier dirección donde el contrincante utiliza cualquier arma. El mismo principio se aplica a la estrategia competitiva. Es preciso averiguar cuáles competidores reales y potenciales son más peligrosos y las formas en que decidan comportarse. Solo entonces será posible organizar las tácticas defensivas. Los escenarios (capítulo 13) son una herramienta de gran utilidad cuando se estudian las posibilidades.

A continuación se resumen los pasos más importantes de la disuasión.

1. *Conocer a fondo las barreras actuales.* La compañía debe conocer bien las barreras contra el ingreso y la movilidad con que cuentan, sus fuentes específicas y cómo podrían cambiar. ¿Está protegido por las economías de escala? ¿De dónde provienen estas en la cadena de valor? ¿Es difícil acceder a los canales? ¿A qué se debe la dificultad? ¿Cuáles son las actividades de valor que dan origen a la diferenciación? ¿Son sustentables las fuentes de la posición en costos y las de la diferenciación? (capítulos 3 y 4.)

La altura de las barreras actuales determina el grado de amenaza contra la posición de la compañía. Por ejemplo, si empiezan a caer, tendrá que reconstruirlas o reemplazarlas para conservar su rentabilidad. Las barreras específicas determinarán asimismo los tipos de estrategias que los rivales emplearán y las áreas donde las tácticas defensivas resultarán más eficaces. Así, una empresa protegida por altas barreras contra el acceso a los canales tiende más a sufrir intentos de los competidores por crear nuevos canales que invasiones de sus rivales actuales. Por el contrario, una empresa sin barreras de escala u otras barreras sostenibles de costos será vulnerable a los competidores pequeños con bajos gastos generales que se sienten satisfechos con lo que para dicha firma será un pobre rendimiento sobre la inversión. Los rivales casi siempre tratarán de encontrar medios de evadir o nulificar las barreras (capítulo 15).

Hay que tener un conocimiento exacto de las fuentes concretas de cada barrera si se desea explotarlas con eficiencia. Por ejemplo, en la industria de productos para techos residenciales es necesario reconocer que las economías de escala provienen, más que nada, de la escala regional debido a factores como costos de transporte, economía de la producción, uso de la fuerza de ventas y diferencias regionales en la mezcla de productos. Una empresa de este tipo de productos tal vez organice una estrategia defensiva equivocada si se siente satisfecha atribuyendo sus barreras de forma exclusiva a la escala e ignora las fuentes específicas de estas.

2. *Prever los probables rivales.* Esto debe hacerse sin importar si son participantes potenciales o competidores que tratan de reposicionarse. También es indispensable para concentrar las inversiones defensivas y canalizarlas. La altura de las barreras y el impacto de la represalia dependen de quiénes sean esos rivales y de ninguna manera es absoluta. Por ejemplo, en la industria del aceite para motores, los participantes probables que Castrol, Quaker State y otras importantes empresas enfrentan

son las grandes compañías petroleras. Como estas últimas cuentan con enormes recursos, algunas barreras como el capital y la escala no tienen la misma importancia que cuando se trata de compañías independientes.

Conteste las tres preguntas siguientes cuando quiera saber quiénes son los rivales más probables:

¿Cuáles competidores no están satisfechos? Los rivales más probables son los competidores que no están satisfechos con su posición actual. Los competidores que vez tras vez tratan en vano de alcanzar sus metas tratarán de reposicionarse. Una evaluación de sus suposiciones, estrategias y capacidades indicará si intentarán o no reposicionarse en una forma que represente una amenaza. Los buenos competidores (capítulo 6) plantean un riesgo menos serio de reposicionamiento que los malos. A menudo la adquisición de un competidor por otra firma alterará sus metas, pudiendo originar un rival potencial. Por ejemplo, en la industria cervecera, la adquisición de Miller por Philip Morris precedió un reto agresivo de Anheuser-Busch.

¿Quiénes son los participantes más probables? Es difícil determinar qué competidores tenderán más a reposicionarse, pero es más difícil prever los probables participantes. Una forma de hacerlo consiste en aislar a las compañías para las cuales el ingreso en la industria representaría una extensión natural de sus actividades presentes. Los participantes potenciales más comunes tienden a agruparse en las siguientes categorías:

❖ Competidores regionales en otras zonas.

❖ Transnacionales que en la actualidad no operan en un país.

❖ Compañías para las que la industria sería una integración hacia atrás o hacia adelante.

❖ Compañías que logran interrelaciones tangibles e intangibles o crean posiciones de bloque incursionando en la industria (capítulo 9).

Las compañías regionales a menudo penetran en otros territorios o alcanzan un nivel nacional. Ha sido una estrategia muy utilizada en la industria alimentaria. Algunas grandes compañías como Consolidated Foods y H. J. Heinz compraron compañías regionales para darles un nivel nacional. El ingreso de transnacionales en un país se vuelve común a medida que las industrias se globalizan; un ejemplo contemporáneo es el ataque que Boots Company, con sede en Gran Bretaña, lanzó contra Upjohn en el mercado estadounidense de medicamentos antiartríticos.

Se dan muchas formas de interrelaciones tangibles entre negocios que representan una vía para diversificarse en una industria; dichas formas se describieron en el capítulo 9. Investigue las interrelaciones posibles en una industria para identificar los participantes naturales. Por ejemplo, la incursión en las copiadoras fue una extensión lógica de los conocimientos

especializados de Kodak en la química y la óptica, así como de la estrategia de automatización de oficinas de Matsushita.

El principal problema al identificar a los participantes potenciales es evitar la trampa del sentido común. Muchas compañías no reparan en algunos competidores importantes, entre ellos las transnacionales y otras que se diversifican porque se concentran demasiado en las fuentes tradicionales de nuevos competidores, como las compañías regionales o las compañías satélite. La lista de los participantes más probables cambia al ir evolucionando la industria.[8]

¿Hay competidores sustitutos? En algunos sectores industriales los sustitutos son los competidores más peligrosos, de modo que deben constituir el foco de la estrategia defensiva. En el capítulo 8 se explicó cómo identificar los sustitutos y la manera de disuadir a los que representan una amenaza.

3. *Pronosticar las probables vías de ataque.* El tercer paso al formular una estrategia de disuasión consiste en pronosticar esas vías. La compañía debe determinar las formas en que su posición está más expuesta a ataques, pues solo así podrá concentrar sus inversiones defensivas en las áreas más vulnerables. Todo equipo gerencial deberá plantearse la pregunta: "Con la información que tengo, ¿cómo atacaría a esta firma si yo fuera un competidor?".

Las vías probables de ataque dependerán de las barreras contra el ingreso o de la movilidad, así como de la forma en que podrían cambiar. En la industria de la mostaza, Grey Poupon aumentó en gran medida la inversión en publicidad y ataque a French's con una estrategia de diferenciación. Fue más lógico que un ataque directo basado en los precios, pues French's tenía ventajas relacionadas con la escala. El mismo razonamiento indica que las máquinas de escribir portátiles de SCM eran vulnerables a las marcas privadas de Brother, combinadas con la nueva tecnología electrónica, pues SCM contaba con la lealtad de los canales y de la marca. Las compañías estadounidenses de equipo agrícola eran más vulnerables en los tractores pequeños que en los grandes, ya que en estos últimos su base nacional les daba ventajas de volumen en comparación con los japoneses.

Las vías probables de ataque también deben reflejar las suposiciones, las estrategias y las capacidades de los probables rivales. Miller Beer optó por una fuerte publicidad y por la segmentación del mercado en la industria cervecera. Su decisión no resulta sorprendente dadas las interrelaciones intangibles con la compañía matriz, Philip Morris. La postura tradicional de Texas

Instruments en los semiconductores fue su fallida reducción de precios en las computadoras personales. La adquisición de competidores de segundo nivel es una táctica común con que los participantes potenciales desafían una empresa (y una posibilidad que siempre debe tenerse presente). Por ejemplo, en la industria de los camiones de carga, Daimler Benz compró Freightliner (número 6 en la industria), Volvo adquirió las operaciones camioneras de White Motor (número 7) y Renault formó una coalición con Mack.

4. *Escoger tácticas defensivas que bloqueen las avenidas probables de ataque.* Una buena disuasión exige bloquear esas avenidas de ataque. Para ello es necesario seleccionar tácticas defensivas que eleven las barreras estructurales o intensifiquen la represalia esperada más rentable entre las que se han descrito. La combinación apropiada variará de una firma a otra, debiendo además pasar las pruebas que acaban de explicarse. Por ejemplo, si una firma es muy vulnerable a las etiquetas privadas, tal vez le convenga invertir en un modelo especial de marca privada y dar a conocer que está dispuesta a competir en precios. Además, las tácticas defensivas escogidas deben dirigirse contra los rivales más probables. Es importantísimo que reflejen las metas de los rivales y tengan gran visibilidad.

5. *Administrar la imagen de la compañía como un defensor duro.* Además de invertir en la defensa, es necesario comunicar con claridad las intenciones de defenderse. Envíe este tipo de señales de manera continua y administre con mucho cuidado la imagen que proyecte. Analice antes toda declaración pública y toda acción en el mercado para identificar las señales que transmitirán. En teoría, es posible proyectar la imagen que tiene Procter & Gamble. Un sondeo de cualquier grupo de gerentes en la industria de bienes de consumo y en otros sectores revela de manera unánime que se la considera dedicada por completo a defender su participación en la industria. De hecho, esa firma no se labró su imagen en forma accidental, sino con las declaraciones y acciones que realizó por muchos años.

6. *Establecer expectativas realistas de utilidades.* Ninguna estrategia defensiva dará buenos resultados si no se tienen este tipo de expectativas. Deben reflejar las barreras que posee y las que puede erigir mediante inversiones defensivas. Sacrificar hoy la rentabilidad a menudo permite obtener grandes utilidades el día de mañana.

Respuesta

Si la disuasión fracasa, decida cómo reaccionar ante el rival una vez iniciado el ataque. Con la disuasión no puede ni debe intentar reducir a cero las probabilidades del ataque. Eso suele costar demasiado y rara vez se prevén todos los desafíos posibles. De ahí que responder a ellos en forma eficaz y oportuna constituya parte importante de la estrategia defensiva.

Una respuesta eficaz se basa en modificar las expectativas del rival. Puede utilizar el arsenal de las tácticas defensivas explicadas para conseguirlo, adaptándolas a las metas, a las suposiciones y capacidades del contrincante. Así, Maxwell House de General Foods organizó una defensa sólida y eficaz contra Procter & Gamble, lo cual sin duda ha hecho que esta compañía reconsidere sus metas en la industria del café. Se ha servido de precios agresivos, una gran publicidad y marcas de lucha para mantener su posición y demostrar el compromiso de General Foods. El vigor de la defensa permite sospechar que Procter & Gamble obtiene un bajo rendimiento sobre su inversión en la industria del café.

La respuesta debe guiarse por varios principios importantes que se explican en seguida.

Responder lo antes posible en alguna forma. Esto es porque las barreras contra la salida del rival y su compromiso aumentarán conforme alcance sus primeros objetivos y efectúe inversiones incrementales. Aunque a veces no es posible contrarrestar por completo un ataque, es importante tomar medidas inmediatas para mantener bajo control las expectativas del rival. Incluso quizá se requiera una acción insuficiente de control, como el aumento de la publicidad, para impedir que cumpla sus metas iniciales y con ello cobre la confianza necesaria para incrementar la inversión de capital y se fije metas más ambiciosas.

Invertir para descubrir a tiempo las tácticas del adversario. Ofrece ventajas de una reacción temprana en el ingreso o en el proceso de reposicionamiento, por eso se obtienen grandes beneficios si las tácticas de los contrincantes se detectan a tiempo. Esto se facilita realizando las siguientes actividades:

❖ Contacto regular con los proveedores de materias primas, con los de equipo y con las empresas de ingeniería para conocer los pedidos o intereses de los competidores.

❖ Contacto estrecho con los medios para descubrir la compra de espacio publicitario.

❖ Vigilancia de la asistencia a las exhibiciones comerciales.

❖ Contacto regular con los compradores más audaces de la industria, a los que un nuevo competidor accede primero, o que propenden más a buscar fuentes alternas.

❖ Vigilancia de las conferencias técnicas, de las escuelas y de otros sitios cuando sea posible reclutar técnicos.

Fundamentar la respuesta en los motivos del ataque. Procure entender por qué un rival ataca, cuáles son sus metas y qué estrategia a largo plazo adoptó. Un ataque derivado de la desesperación podría contrarrestarse en forma diferente al que emane de la presión que una empresa matriz ejerza sobre una unidad de negocios para que crezca. Evalúe las metas y el programa del rival; recuerde que una buena respuesta le exigirá suspenderlas y, al final, modificarlas. Una buena respuesta también reconoce cómo una táctica del rival encaja en una estrategia a más largo plazo.

Desviar los rivales además de tratar de detenerlos. En parte, la respuesta tiene por objeto disminuir la amenaza de una táctica, aun cuando no sea posible eliminarla. A veces resulta más fácil lograr que el rival concentre o reoriente su estrategia a que la retire. Encuentre la manera de que las metas del rival se cumplan de manera total o parcial en formas menos peligrosas y responda con base en el resultado.

Tomar en serio a todos los rivales. No existe ningún reto que pueda ignorarse sin riesgo. Analice las motivaciones y las capacidades de cualquier contrincante. Incluso los débiles alteran la estructura de la industria o perjudican a los buenos competidores. Más aún, la respuesta de estos últimos envía señales a los más amenazantes. Pero evite la tendencia a una reacción excesiva. La respuesta cuesta mucho, y es necesario dirigirla contra amenazas reales, no contra amenazas imaginarias.

Ver en la respuesta una oportunidad de mejorar la posición. A menudo la respuesta sirve para lograr una buena posición y no solo para detener al competidor. La lucha entre los competidores fuertes a menudo perjudica más a los débiles, como sucede en el caso de los refrescos y la cerveza. Más aún, el ataque de un competidor en un segmento tal vez lo exponga en otro segmento que puede aprovecharse.

Respuesta a la reducción de precios

La reducción de precios es una modalidad de ataque difícil de contrarrestar debido a su efecto tan rápido en la rentabilidad y al riesgo de una espiral descendente e irreversible de los precios. Por eso, sea muy cuidadoso en su forma de responder. A continuación se explican otros aspectos aparte de los ya expuestos que le serán de utilidad cuando considere cómo responder ante esta eventualidad.

Razones del competidor para reducir los precios. Lo hace ante la necesidad de aumentar el efecto a corto plazo o como parte de una campaña a largo plazo tendiente a acrecentar su participación. Quizá lo haga porque no conoce sus costos y piensa que con los precios conseguirá un rendimiento aceptable, pero a veces lo hace porque disfruta mucho los precios bajos. La respuesta acertada será muy distinta según los motivos de la reducción. Por tanto, es necesario diagnosticar el motivo de manera rápida y precisa.

Deseo de dar batalla. A menudo la reducción de precios por parte del competidor se basa en la suposición de que su contrincante no reaccionará de modo agresivo, sino que mantendrá un techo de precios con la esperanza de no perder utilidades. Por tanto, en ocasiones se requiere una respuesta temprana y vigorosa si se desea contener la reducción. No siempre consistirá en una reducción correspondiente, pero no se limite a esperar que el competidor desista. Hay que convencerlo de que sus motivos no lo paralizarán.

Respuesta centrada. A menudo la respuesta a la reducción de precios puede y debe centrarse en los clientes más vulnerables o en los tipos de productos donde la diferenciación es mínima, sin que se tomen medidas generalizadas. El costo de la respuesta disminuye cuando se le identifica.

Táctica cruzada. La reducción de precios se detiene o elimina si se ataca de inmediato (con precio u otras estrategias) a los principales clientes o líneas de productos del adversario. A veces también es posible detener la reducción al utilizar la posición de bloque en otras industrias. Lo que se busca es demostrar que el contrincante perderá más al iniciar una guerra de precios que lo que tal vez gane.

Reducir el precio en otras formas. Algunas veces, ofrecer servicio gratuito, hacer descuentos al equipo auxiliar o emplear otros

medios más fáciles de revertir que la reducción en sí, constituye un tipo de reducción de precios para responder a un rival que lo hace de la forma tradicional; pero a los competidores les es más fácil localizar e igualar las reducciones indirectas. Un fracaso en la reducción indirecta de precios, las bonificaciones y otros descuentos especiales tal vez dificulte revertirlos después en comparación con la disminución de los precios de lista.

Crear o usar productos “*especiales*”. En ocasiones la reducción de precios se enfrenta más eficazmente mediante marchas de lucha o productos austeros (p. ej., sin servicio gratuito) que rebajando el precio de la línea de productos primarios. Al cliente se le ofrece un precio bajo en productos especiales, pero se le recuerda que son de inferior calidad a los que por lo normal compra.

Defenderse o dejar de invertir

En muchas industrias la inversión defensiva produce un alto rendimiento. Pero conviene *optimizarla* en vez de maximizarla para defenderse. En algunos sectores industriales la inversión defensiva no conviene en absoluto, o solo vale la pena como una medida temporal de demora. Esto ocurre cuando la posición de una empresa no es sustentable a largo plazo. En ese tipo de industrias la mejor estrategia defensiva es “tomar el dinero y correr”. En otras palabras, la compañía genera la mayor cantidad posible de efectivo a sabiendas de que el ingreso o el reposicionamiento terminarán deteriorando su posición. En parte, tal estrategia consiste en alentar el ingreso de competidores para acelerar la tasa de crecimiento del mercado mientras se realiza la cosecha.

A continuación se enumeran las condiciones que aconsejan dejar de invertir en vez de invertir a la defensa:

❖ Bajas barreras, o barreras que caen conforme evoluciona la industria.

❖ Pocas oportunidades para crear barreras.

❖ Participantes potenciales y competidores con grandes recursos que abandonan la industria.

❖ Rivales con objetivos de bajo rendimiento sobre la inversión o con otras características del mal competidor.

Errores y fallas en la defensa

Quizá se cometan muchos errores al defender una posición. Hasta los líderes con un posicionamiento sólido a veces son atacados con éxito porque cometen equivocaciones en su estrategia defensiva. El principal error consiste en preocuparse demasiado por la rentabilidad a corto plazo, que contradice al hecho de que la defensa exige inversión. En muchas organizaciones los procesos internos de la toma de decisiones muestran prejuicio contra este tipo de inversión. Premian la rentabilidad a corto plazo y no la reducción del riesgo que se busca con la estrategia defensiva. A menudo, las ventajas que aporta son difíciles de cuantificar porque una estrategia exitosa significa que nada ocurre.

El segundo gran error es la complacencia. Muchas veces las compañías no examinan su ambiente en busca de rivales potenciales ni la posibilidad de que ocurra ese desafío. Por eso sorprende mucho la frecuencia con que realizan tácticas defensivas simples y baratas. Además, a menudo invitan incluso a los competidores a su industria al obtener márgenes insostenibles de utilidades o al ignorar las necesidades de los clientes. En los siguientes capítulos se exponen otras fallas de la estrategia defensiva al explicar los principios que rigen la obtención de una posición competitiva.

CAPÍTULO

15

Cómo atacar al líder de la industria

Cuándo es vulnerable un líder? La participación en el mercado y la rentabilidad de los líderes son atractivas para una firma que planea entrar o reposicionarse en un sector industrial. Con todo, los líderes suelen gozar de algunas ventajas cuando se defienden: reputación, economías de escala, aprendizaje acumulativo y acceso preferente a proveedores o canales. Más aún, se sienten vinculados a su industria y poseen los recursos para tomar represalias prolongadas y dañinas contra los rivales. Así pues, una empresa encara una tarea formidable y riesgosa cuando intenta arrebatarle a uno de ellos participación en el mercado.

Pese a todo lo anterior, los líderes con frecuencia son vulnerables. Nike desplazó a Adidas en el mercado de zapatos deportivos. Stouffer's superó a Bannquet y a Swanson en las comidas congeladas. Las estrategias exitosas difieren de una industria a otra, pero presentan un aspecto común: todas tratan de anular la ventaja competitiva del líder, evitando al mismo tiempo una represalia a gran escala. Aunque a veces el cambio estructural de la industria es lo que lo hace vulnerable, un seguidor o participante potencial que conoce mejor la estructura actual también puede vencerlo.

Este capítulo se basa en todo lo dicho en el libro y ofrece un modelo para identificar a los líderes vulnerables y diseñar estrategias que permitan atacarlos con eficacia. Se adopta el punto de vista del contrincante, es decir, de un seguidor en la industria del líder o de una compañía que proyecta incursionar en esta. Se señalan las condiciones tan rigurosas que es preciso cumplir si el contrincante quiere vencer al líder. A continuación se describen los tipos de estrategias que pueden emplearse, desde las que intentan modificar la base de la competencia hasta las que aprovechan la inflexibilidad del líder. Se especifican las características de las industrias y de los líderes que revelan su vulnerabilidad. El capítulo termina citando algunos de los errores más comunes que se cometen al atacar al líder.

A lo largo del libro se ofrecieron sugerencias para realizar la estrategia ofensiva; ahora, la difícil tarea de atacar al líder y vencerlo permite integrarlas. Aunque el capítulo se centra en el ataque contra el líder, los mismos principios se aplican al escoger una estrategia ofensiva contra cualquier competidor. Más aún, los líderes de la industria se sirven de estos conceptos para conocer sus puntos vulnerables y diseñar estrategias defensivas más adecuadas.

Condiciones para atacar al líder

La regla cardinal de una estrategia ofensiva es no atacar de manera directa con una estrategia imitativa, sin importar los recursos que posea el contrincante ni su poder de permanencia. Las ventajas incorporadas intrínsecas a la posición del líder le permitirán superar el ataque y, con toda probabilidad, tomar represalias vigorosas. La lucha subsecuente casi siempre agotará los recursos del contrincante antes que los del agredido.

Procter & Gamble violó esta regla en la industria del café al desafiar a la marca Maxwell House, de General Foods. En el café, a diferencia de muchos de sus otros productos, Folger’s de Procter & Gamble tiene poca o nula superioridad en relación con Maxwell House. La compañía produce y comercializa Folgel’s utilizando la misma cadena de valor que General Foods. Maxwell House emprendió vigorosas represalias con una amplia gama de tácticas defensivas, aprovechando su gran participación en el mercado y una posición favorable en costos. Folger’s conquistó una pequeña participación, más que nada a costa de los competidores menores, pero aún no alcanza una rentabilidad aceptable. Por el contrario, Maxwell House conservó su

rentabilidad y sigue resistiendo el intento de Folger's por obtener una participación mayor.

La venta que Coca-Cola hizo de sus operaciones de vino —llamadas Wine Spectrum— a Seagrams es otro caso en que se violaron las reglas del ataque contra el líder. Ganó una participación en el mercado frente a competidores de segundo nivel en la industria, pero enfrenta una gran desventaja en costos frente a Gallo (capítulo 3); además, no cuenta con un enfoque innovador de producto o de mercadotecnia para contrarrestarla, sino solo una fuerte inversión. La sólida resistencia de Gallo significa que Coke nunca obtuvo utilidades aceptables. IBM encaró una dificultad similar en las copiadoras. Ha conseguido diferenciación o ventaja en costos, pero todavía encuentra una dura resistencia en las copiadoras de volumen grande y mediano.

Para atacar con éxito al líder, el contrincante debe cumplir tres condiciones fundamentales:

1. *Una ventaja competitiva sostenible.* El rival debe poseer una ventaja clara y sostenible sobre el líder, tanto en costos como en diferenciación. Si la ventaja es un costo bajo, podrá rebajar el precio para ganar una buena posición frente al líder u obtener mayores márgenes de utilidades con los precios promedio de la industria que le permitan reinvertir en mercadotecnia o en desarrollo tecnológico; de ese modo logrará ampliar su participación. Si su ventaja es la diferenciación, podrá fijar precios altos, reducir al mínimo el costo de mercadotecnia o conseguir pruebas de su producto frente al líder. Debe comprobar que cualquiera de las dos ventajas competitivas que posea sea sostenible aplicando los criterios de sustentabilidad expuestos en los capítulos 3 y 4. La sustentabilidad garantiza que el rival dispondrá suficiente tiempo para cerrar la brecha de su participación en el mercado antes que el líder lo imite.

2. *Proximidad en otras actividades.* Un contrincante debe estar en posibilidades de neutralizar de manera total o parcial las otras ventajas intrínsecas del líder. Si se vale de una estrategia de diferenciación, debe ser capaz de contrarrestar en parte la ventaja natural que el líder tiene en costos debido a la escala, las ventajas del primer participante u otras causas. Si no conserva la proximidad en costos, el líder aprovechará esta ventaja para neutralizar (o superar) la diferenciación de su rival. Y si el contrincante basa el ataque en una ventaja de costos, debe crear un valor aceptable para el cliente. De lo contrario, el líder podrá sostener un precio elevado que le aportará suficiente margen de utilidad para tomar duras represalias.

3. *Algunos obstáculos que impiden al líder tomar represalias.* El contrincante debe poseer además los medios para neutralizar la represalia. Al líder se le debe desalentar o impedir que emprenda una represalia prolongada contra su rival, ya sea por sus propias circunstancias o por la estrategia escogida por este último. Sin algunos obstáculos, el ataque desencadenará una respuesta del líder que abrume a su rival, sin importar su ventaja competitiva.

Por medio de una represalia agresiva un líder decidido, con recursos y una posición firme puede obligarlo a soportar costos económicos y organizacionales inaceptables.

Las tres condiciones de un ataque exitoso contra el líder provienen directo de los principios de la ventaja competitiva señalados en el capítulo 1. Las probabilidades de mejorar la posición aumentan con la capacidad del contrincante para cumplirlas. El café Folger’s de Procter & Gamble, Wine Spectrum de Coca-Cola y las copiadoras de IBM no cumplieron de manera satisfactoria ninguna de ellas, lo que explica sus frustrantes experiencias.

La principal dificultad para cumplir las tres condiciones es la estrategia del líder y su agresividad. Si un líder “queda atrapado en la mitad” sin una ventaja competitiva, a su rival le será fácil alcanzar una ventaja competitiva en costos o en diferenciación. Por el contrario, para atacar a alguien que busca con agresividad el liderazgo en costos o que cuenta con una estrategia de diferenciación, el adversario deberá idear una revolucionaria innovación estratégica —por ejemplo, desarrollar una nueva cadena de valor— si quiere preparar un buen ataque.

Un ejemplo de una industria donde los contrincantes cumplen las tres condiciones es la de procesadoras de maíz. Cargill y Archer-Daniels-Midland (ADM) lograron penetrar frente a CPC International, A. E. Staley y Standard Brands, los líderes tradicionales. Lo hicieron con nuevas plantas de proceso continuo que contaban con los cambios recién estrenados en la tecnología de procesos. Se limitaron a una pequeña línea de productos, constituida solo por los de mayor volumen, y redujeron los gastos generales por medio de una renovada fuerza de ventas. Estas decisiones les permitieron obtener una significativa ventaja en costo con respecto a los fabricantes tradicionales. Además lograron paridad o proximidad en la diferenciación a pesar de los esfuerzos que los líderes de la industria hicieron por diferenciarse. El producto es un bien de consumo y muchos clientes no necesitaban un servicio integral. Además, varios factores impedían las represalias por parte de los líderes tradicionales. Preferían hacerlo contra sus adversarios por temor a alterar el equilibrio de la industria, donde la rivalidad se había caracterizado como un club de caballeros. Por su parte, CPC (la firma número 1) Y Standard Brands habían emprendido programas de diversificación, desviando su atención y recursos del procesamiento de maíz.

El ejemplo anterior se refiere a una situación donde los contrincantes cumplieron las tres condiciones, pero satisfacer una a plenitud compensa la carencia de alguna otra. La exitosa

incursión de aerolíneas austeras, como People Express y Southwest, es un caso en que los contrincantes cubrieron dos condiciones muy bien y así compensaron el hecho de no haber cubierto la tercera por completo. En el capítulo 3 se indicó cómo estas líneas aéreas lograron una notable ventaja en costos, en comparación con las que cuentan con servicio de equipaje, al emplear una cadena de valor diferente. Muchos pasajeros percibieron que su producto se parecía al que ofrecían las que daban servicio de equipaje. Sin embargo, enfrentaban la fuerte amenaza de represalia pues estas últimas trataban de defender su participación en el mercado. Y aunque dudaban en tomar represalias por el elevado costo de reducir los precios y ante el temor de deteriorar su imagen de calidad, la amenaza planteada por sus rivales era tan grande que al final tuvieron que llevarlas a cabo. Las líneas aéreas austeras gozaron de un breve periodo de paz, pero su importante ventaja de costos incrementó de manera considerable el costo de la represalia. Muchas compañías con servicio de equipaje intentaron igualar los precios de sus competidoras.

El exitoso ingreso de Federal Express contra Emery Air Freight constituye otro ejemplo de un rival que se vale de una ventaja firme en un área para contrarrestar la fuerza persistente de un líder. Su original sistema de entrega, usando sus propios aviones y un centro de distribución en Memphis, le permitieron diferenciarse pronto por su entrega de paquetes pequeños en 24 horas. Alcanzó mayor confiabilidad junto con otras formas de diferenciación que se mencionan en el capítulo 4. Pero, aunque al final logró la paridad de costos y hasta una ventaja en ellos, la mayor sensibilidad de su cadena de valor a la escala se dio porque su posición inicial en costos era más alta que la de Emery. Al principio, esta desventaja y una fuerte deuda la hicieron bastante vulnerable ante las represalias. Sin embargo, Emery no tomó en serio a Federal Express. Decidió tomar represalias cuando su rival ya había obtenido una participación suficiente para establecer una proximidad de costos. Como se aprecia en este ejemplo, la lentitud con que el líder emprende una represalia le da al contrincante suficiente tiempo (y recursos) para subsanar las desventajas en costos o en diferenciación. El principio de responder pronto, expuesto en el capítulo 14, vuelve a ser importante al determinar la capacidad del líder para defender su posición.

Vías para atacar a los líderes

El ataque exitoso contra un líder siempre exige alguna clase de intuición estratégica. En general, el contrincante encuentra una estrategia diferente a fin de neutralizar las ventajas naturales, reconociendo o creando obstáculos para que se tomen represalias. Las estrategias que han demostrado su eficacia contra los líderes difieren mucho de una industria a otra, pero hay tres vías posibles de ataque:

❖ Reconfiguración. El rival innova la manera de realizar las actividades en la cadena de valor o la reestructura por completo.

❖ Redefinición. El rival redefine su ámbito competitivo en comparación con el líder.

❖ Gasto puro. El rival compra posición en el mercado mediante grandes recursos o por su mayor disposición a invertir, con lo cual aumenta su ventaja competitiva.

Las tres vías anteriores modifican las reglas de la competencia en una industria para anular las ventajas del líder y permitir que su rival obtenga una ventaja de costos o de diferenciación. ***No*** se excluyen entre ellas y a veces se realizan con éxito en tándem. Así, la redefinición del ámbito suele requerir reconstruir también la cadena de valor. Cuando se emplea más de una de las vías, casi siempre aumentan las probabilidades de éxito al atacar al líder. Las tres vías se muestran en la figura 15-1.

Las vías difieren en dos dimensiones importantes que se incluyen en la figura 15-1: la configuración de la cadena de valor del contrincante (comparada con la del líder) y el alcance competitivo de ambos. El contrincante se sirve de la misma cadena de valor o de otra en que haya reestructurado las actividades individuales o toda la cadena. Además, compite en el mismo ámbito de actividades que el líder, en otro más pequeño o más amplio. Como se vio en el capítulo 2, el ámbito abarca el alcance de los segmentos dentro de la industria, el grado de integración, el alcance geográfico y de la industria, o la gama de industrias donde se compite con una estrategia coordinada.

La reconfiguración pura abarca las actividades reestructuradas o una cadena de valor distinta, aunque con el mismo alcance que el líder. La redefinición pura incluye un alcance diferente, pero la misma cadena básica para competir. La reconfiguración y la redefinición combinan una cadena nueva y un alcance distinto. El gasto puro ni reconfigura la cadena de valor ni redefine el alcance, sino que se basa en una mayor inversión por parte del contrincante para alcanzar la ventaja competitiva.

Figura 15-1. Vías para atacar al líder

Reconfiguración

La reconfiguración permite al contrincante competir de modo diferente, aunque lo hace en el mismo ámbito de actividades que el líder. Lleva a cabo actividades individuales de valor en forma distinta o reestructura la cadena por completo para reducir el costo o mejorar la diferenciación. Esta segunda opción debe ser sostenible contra la imitación si quiere que sirva de base para atacar al líder. La sustentabilidad nace de las ventajas del primer participante y de otras fuentes mencionadas en los capítulos 3 y 4.[1]

Las formas en que la reconfiguración crea ventaja competitiva se explican a lo largo del libro y comprenden cualquier actividad de la cadena de valor. En los capítulos 3 y 4 se explicó de manera detallada cómo la reconfiguración de la cadena de valor origina una ventaja en costos o la diferenciación. Por ejemplo, en el capítulo 3 se mostró cómo, en la industria del vino, Gallo logró alcanzar una ventaja notable en costos reconfigurando las actividades de valor frente a la competencia en áreas como compras, mezclado, embotellamiento, logística y mercadotecnia. En el capítulo 4 se expuso cómo Stouffer’s reconfiguró la mercadotecnia, el desarrollo tecnológico, las compras y las relaciones con los proveedores en la industria de entremeses fríos, para lograr y sostener la diferenciación.

Cuantas más actividades se reconfiguren, mayores probabilidades habrá de que la ventaja competitiva del contrincante sea sostenible. Reconfigurar la cadena entera, como en los ejemplos de las líneas aéreas austeras y de Iowa Beef descritos antes, suele ser la fuente más poderosa de ventaja contra los líderes que suelen aceptar la cadena tradicional de valor de la industria.

A continuación se ofrecen algunos ejemplos de reconfiguraciones que han sido la base de exitosos ataques contra los líderes.

Cambios de los productos. Un contrincante puede atacar al líder modificando el producto.

DESEMPEÑO O CARACTERÍSTICAS SOBRESALIENTES DEL PRODUCTO. Los productos con atributos valiosos para los compradores surgen cuando se conoce la cadena de valor del cliente (capítulo 4). El papel sanitario Charmin, de Procter & Gamble, era más suave y absorbente que el de Scott Paper, lo cual le permitió emerger como líder. Los lentes suaves y duraderos de contacto de Cooper Vision y de Barnes-Hind/Hydrocurve (una división de Revlon) fueron el medio para atacar a Bausch and Lomb.

DISEÑO BARATO DE PRODUCTOS. En el capítulo 3, se señaló cómo el diseño incide en la posición relativa de costos. La copiadora NP200 de Canon, que incorpora la tecnología de tóner en el desarrollo de la proyección, necesita mucho menos piezas que las de la competencia. Este diseño barato le permitió mejorar de manera notable su posición en las copiadoras pequeñas que utilizan papel simple.

Logística de salida y modificaciones del servicio. El contrincante puede atacar al líder cambiando aspectos como el soporte del producto, el servicio posventa, el procesamiento de pedidos o la distribución física.

UN SISTEMA LOGÍSTICO MÁS EFICIENTE. En el capítulo 3 se indicó cómo analizar las oportunidades de mejorar la posición relativa en costos dentro del sistema logístico. Algunas veces la posición se reduce de modo considerable al reconfigurar las actividades de valor, como lo hizo Federal Express.

APOYO POSVENTA MÁS ÁGIL. En el capítulo 4 se explicó la manera de valorar los parámetros de servicios que son más importantes para los clientes. Un rival se distingue si reestructura la cadena de valor para ser más sensible a las solicitudes de información del cliente, a la documentación, etcétera. Vetco, una división de Combustion Engineering que vende equipo para perforación de pozos petroleros en alta mar, obtuvo una buena posición mediante su oferta principal: excelentes materiales de capacitación y otro tipo de soporte posventa para ayudar a sus clientes a dominar el complejo proceso de perforación bajo agua.

MEJORAMIENTO DEL PROCESAMIENTO DE PEDIDOS. En el capítulo 4 se expuso la forma de identificar y evaluar posibles mejoras al sistema de entregas y conseguir al mismo tiempo la diferenciación. Entre las mejoras figuran realizar nuevas funciones como control del inventario del cliente; esto integra otras actividades a la cadena de valor del cliente. Así, varios

mayoristas han logrado diferenciarse permitiendo que los pedidos se realicen en línea para encargarse de administrar el inventario de sus clientes al menudeo. McKesson mejoró de manera notable su posición mediante su sistema de procesamiento 3PM para la distribución de productos farmacéuticos. Este sistema permite a los farmacéuticos hacer sus pedidos de manera directa y les ofrece información valiosa adicional.

Cambios de la mercadotecnia. En muchas industrias, los rivales utilizan las innovaciones en las actividades mercadológicas de valor para lanzar ataques exitosos contra los líderes. En seguida se mencionan algunas de las innovaciones más comunes.

MAYOR INVERSIÓN EN UNA INDUSTRIA SUBCOMERCIALIZADA. Los rivales atacan al líder incrementando su inversión en mercadotecnia. Por ejemplo, Grey Poupon (en la industria de la mostaza), Stouffer's (entremeses congelados) y Ore-Ida (papas congeladas) han tenido éxito o han empezado a elevar el porcentaje tradicional del gasto publicitario. Esos niveles superiores les permiten dar a conocer de mejor manera el valor, alcanzar un gran reconocimiento de marca y fijar precios altos.

NUEVO POSICIONAMIENTO. Un rival puede idear una nueva forma de posicionar un producto con la intención de atacar al líder. El reposicionamiento que hizo Stouffer's (de entremeses congelados a platillo fino) fue uno de los elementos clave de su ascendencia en el mercado, según se vio en el capítulo 4.

NUEVO TIPO DE ORGANIZACIÓN DE VENTAS. Este cambio en la mercadotecnia, quizá con otro tipo de vendedores, a veces sirve como base para un exitoso ataque contra el líder. La fuerza de ventas bien preparada en sentido técnico de Crown Cork and Seal, reorganizada para vender la línea completa de latas de Crown, sus tapaderas de botella y su maquinaria empacadora de envases, fue una de las causas de su éxito frente a American Can y Continental Can.

Cambios de operaciones. Las modificaciones en las actividades de valor de una operación que reducen los costos o aumentan la diferenciación han sentado las bases de muchos ataques exitosos contra los líderes. Como se señaló en el capítulo 3, Iowa Beef introdujo una novedosa cadena de valor en el empacado de carne. Cargill y ADM utilizaron nuevas plantas de procesamiento

continuo para incursionar en la molienda de maíz. Un proceso modificado de producción que mejoró la calidad contribuyó al éxito de Ore-Ida en la industria de papas congeladas. En ocasiones surgen tecnologías por completo nuevas que transforman el proceso, o cambia una tecnología menor que permite revitalizar un proceso viejo (capítulo 5).

Reconfiguración descendente. Utilizar los canales olvidados por el líder o concentrarse con anticipación en los canales emergentes ha servido de vía de ataque contra los líderes de la industria. A continuación se citan algunos ejemplos de innovaciones descendentes.

CREAR UN CANAL NUEVO. En la década de 1950, Timex fue el primero en usar las farmacias y los comerciantes masivos como canales para vender relojes, lo cual le permitió alcanzar el liderazgo en la industria a pesar de la sólida posición de Bulova y de los fabricantes suizos. Los líderes tradicionales habían empleado el canal de las joyerías.

UTILIZAR DE MANERA ANTICIPADA UN CANAL EMERGENTE. Con su línea Oil of Olay, Richardson-Vicks fue el primero en vender productos finos para el cuidado de la piel en los supermercados. Estos eran un canal emergente para este tipo de producto, y la compañía obtuvo las importantes ventajas del primer participante que le permitieron a Oil of Olay mantenerse como líder.

VENDER DIRECTAMENTE A LOS CLIENTES. YKK, compañía japonesa de cierres, superó a Talon, prescindiendo de los mayoristas y vendiéndoles de manera directa a las compañías de ropa.

Los ataques más exitosos contra el líder a menudo incluyen *más de una innovación* en la cadena de valor. Stouffer's combinó una modificación del producto con notables innovaciones de mercadotecnia. Cargill y ADM combinaron un cambio del proceso con modificaciones en la línea de productos y en mercadotecnia. Timex combinó un nuevo canal con una tecnología barata de producción y con una publicidad sin precedentes por televisión. La ventaja competitiva sustentable suele provenir de fuentes múltiples, como se indicó en los capítulos 3 y 4.

Los cambios estructurales a menudo dan la oportunidad de reconfigurar la cadena de valor. El ataque de Timex contra los relojeros suizos aprovechó el advenimiento de la televisión y de los canales masivos de distribución, además de los adelantos que en tiempos de guerra se lograron en la tecnología de la producción. Además, el crecimiento de los ingresos del público y

el cambio de actitud hicieron del reloj un producto de uso cotidiano. Con todo, en muchas industrias la reconfiguración se basa en examinar lo que se ha hecho y no en sacarles partido a los cambios externos. Sin embargo, en última instancia la reconfiguración de la cadena de valor es un acto creativo difícil de conseguir en forma sistemática y predecible. Para identificar las posibilidades de realizarla puede recurrirse al análisis de la industria, al de la cadena de valor, al de la tecnología, a los escenarios industriales y a otros conceptos expuestos en este libro.

Redefinición

La segunda gran vía para atacar al líder se basa en redefinir el ámbito o alcance de la competencia. Al ampliarlo se obtienen interrelaciones o ventajas de la integración, mientras que al reducirlo se puede adaptar la cadena de valor a un objetivo particular. Como se explicó de manera exhaustiva en capítulos anteriores, sobre todo en los capítulos 2, 7, 9 y 12, el alcance de las actividades de una compañía influye de manera profunda en la ventaja competitiva. Un rival modifica el alcance competitivo en cuatro formas que reflejan los cuatro tipos de alcance. Estas formas de redefinición no se excluyen entre sí:

❖ *Concentrarse dentro de la industria*. Reducir la base de la competencia a un segmento en vez de generalizarla.

❖ *Integración o desintegración.* Ampliar o reducir la gama de actividades realizadas de forma interna.

❖ *Redefinición geográfica.* Ampliar la base de la competencia de una región o país a todo el mundo, o viceversa.

❖ *Estrategia horizontal.* Ampliar la base de la competencia de una industria a las industrias relacionadas.

Enfoque o concentración

Las estrategias de concentración eficaces contra el líder adoptan todas las formas descritas en el capítulo 7:

❖ *Enfoque en los clientes.* Las empresas hoteleras, como La Quinta, se han centrado en los viajeros de negocios, creando una nueva cadena económica de valor para atender sus necesidades.

❖ *Enfoque en el producto.* Canon, Ricoh y Savin se centran en copiadoras pequeñas y simples para atacar a Xerox.

❖ *Enfoque en los canales.* Stihl se centró en atender a los clientes a través de distribuidores con servicio de mantenimiento para superar a Homelite y McCulloch en las sierras de cadena.

A menudo, la estrategia de enfoque tiene la ventaja de que al líder le resulta difícil tomar represalias sin poner en peligro su propia estrategia. Esto la demora hasta después que su rival se consolida en el sector industrial. Además, la estrategia de atacarlo puede formar parte de las estrategias de *secuenciación*[2] en las cuales el rival ataca primero al líder a través de la concentración y con el tiempo amplía su alcance para competir en todas las áreas. Es lo que han hecho los fabricantes japoneses en industrias como la de los televisores y de las motocicletas. Comenzaron en el extremo inferior del intervalo de productos y poco a poco fueron ampliando sus líneas. Nike recurrió a esto contra Adidas en los zapatos para correr: empezó concentrándose en el segmento de precios altos y luego aprovechó la reputación así ganada para ampliar su línea hacia abajo. Las estrategias de secuenciación se basan en la existencia de interrelaciones de los segmentos (capítulo 7) que permiten a la compañía establecida en un segmento obtener ventajas competitivas en otros. La secuenciación ofrece la ventaja adicional de no provocar al líder para que tome represalias al inicio del proceso.

Integración o desintegración

El rival usa la integración o la desintegración para atacar al líder. La integración hacia atrás o hacia adelante en ocasiones disminuye el costo o mejora la diferenciación.[3] Un ejemplo de la industria del vino: la integración de Gallo en las botellas es parte importante de su ventaja en costos. Por otra parte, Migros, el principal detallista suizo de alimentos, en parte debe su impresionante ascendencia en la industria a la integración hacia atrás de sus productos y empaquetado. Las circunstancias

cambiantes pueden convertir la desintegración en un medio de alcanzar la ventaja competitiva frente al líder que esté integrado.

Redefinición geográfica

En ocasiones es posible atacar con éxito al líder que opera en uno o varios países mediante una estrategia regional o global.[4] El rival amplía las fronteras geográficas del mercado para conseguir ventajas de costos o diferenciación por medio de interrelaciones geográficas. Cuando una estrategia global integra y coordina las actividades de valor en muchas naciones permite economías de escala en la manufactura o en el desarrollo de productos, crea la capacidad de darles mejor servicio a clientes de todo el mundo y ofrece otras ventajas que se mencionan en otros pasajes del libro. La globalización de la industria ha sido parte importante de las estrategias exitosas de los rivales en industrias como la automotriz (Toyota y Nissan frente a General Motors), la de motocicletas, de montacargas, televisores y diversos tipos de equipo médico.

Pero cuando una industria es multinacional, una estrategia global resulta contraproducente a causa de las diferencias locales de los países. Entonces el líder con una estrategia global es vulnerable al contrincante que adapta su estrategia a cada nación. Castrol ha tenido éxito en los aceites para motores con esta orientación. Inclusive en las industrias globales existen segmentos donde una estrategia centrada en el país es sustentable aunque otros reclamen una estrategia global. En ambos casos, revertir la globalización es la vía adecuada para atacar al líder.

Las compañías de muchas industrias se han concentrado en determinada ciudad o región de un país para superar a los rivales nacionales y hasta globales. Pero cuando los rivales son locales, la ventaja competitiva se obtiene por medio de un enfoque nacional. Esto lo está intentando USA Today, de Gannett, en el ámbito periodístico.

Estrategia horizontal

Los rivales explotan las interrelaciones de las unidades de negocios para extender el ámbito de la competencia. Como se vio a fondo en los capítulos 9 y 10, las interrelaciones aportan una ventaja competitiva a la compañía que opera en industrias conexas. El rival con una estrategia horizontal que las abarque podrá atacar con éxito al líder que funcione en un número menor o distinto de industrias. Por ejemplo, en el mercado de las computadoras personales, IBM aprovechó las interrelaciones con sus otras unidades de negocios para abrumar a los primeros líderes, como Apple y Tandy.

En el capítulo 12 se explicó un particular tipo de interrelación: los productos complementarios. El empaquetamiento crear una ventaja competitiva en ciertos sectores industriales y el

desempaquetamiento en otros. CMA de Merrill Lynch, un producto empaquetado que combinaba servicios financieros antes separados, le permitió ocupar una posición importante frente a otras compañías de servicios financieros de línea general.

Redefiniciones múltiples

Los cuatro tipos de redefinición no se excluyen entre ellos. El rival puede globalizar su estrategia y al mismo tiempo crear interrelaciones, como lo hizo Matsushita con sus aparatos electrónicos. Utiliza la producción, los canales de distribución y otras actividades compartidas de valor en muchos de ellos. Además integra y coordina su estrategia a nivel mundial. Con ella ha aplastado a los competidores de un solo producto que operan en un solo país.

El rival puede: 1) combinar un alcance pequeño en una dimensión con un alcance amplio en otra, 2) atacar al líder concentrándose en un segmento (ámbito de una industria) al mismo tiempo que compite en el plano global (ámbito geográfico) y 3) concentrarse en una industria y explotar las interrelaciones con las afines (un ejemplo más de combinar el alcance amplio y el estrecho). Redefinir de manera simultánea el alcance competitivo de diversas maneras es una poderosa fuente de ventaja competitiva porque la capacidad que se obtiene en cada redefinición va acumulándose.

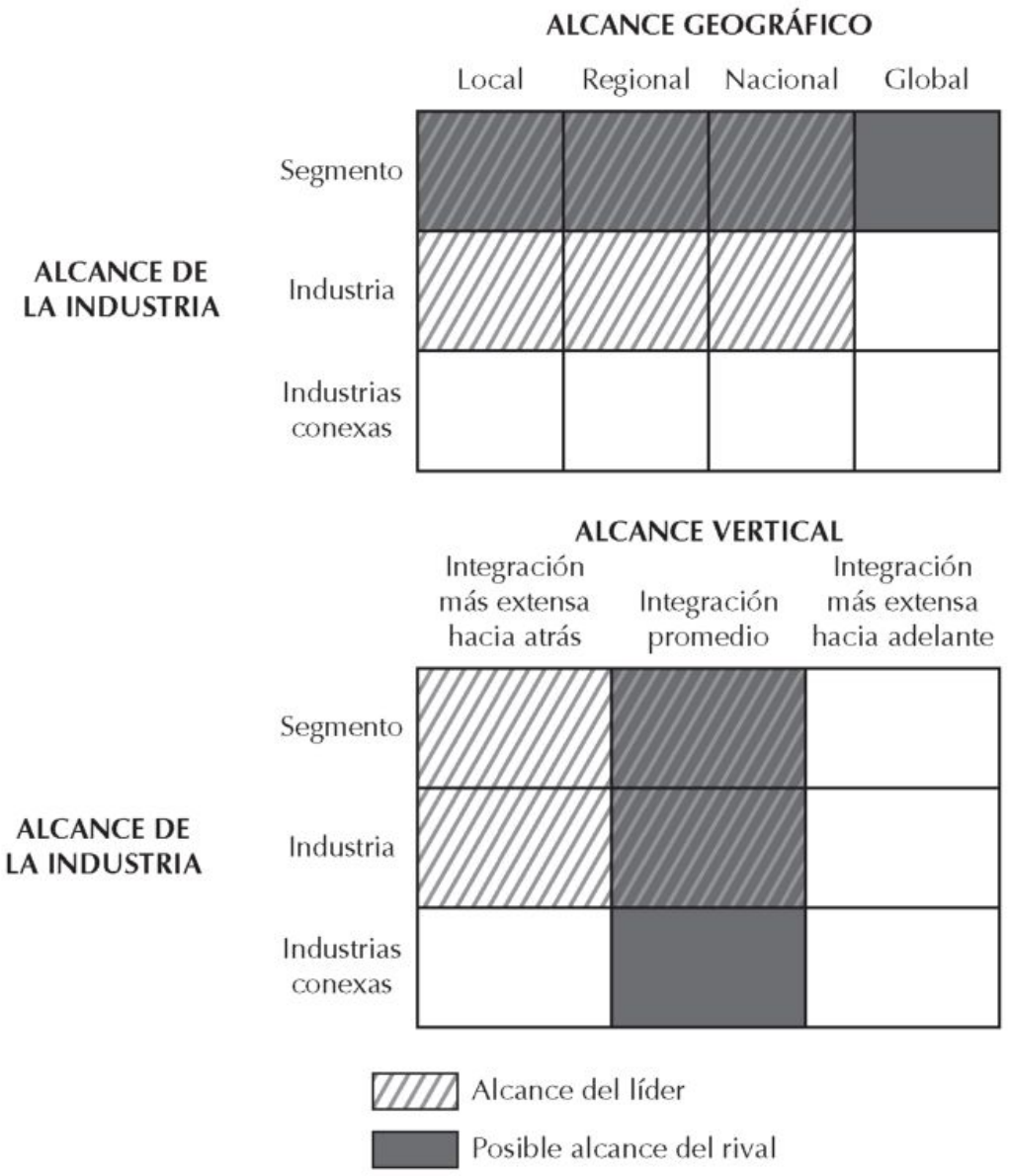


Figura 15-2. Alcance alterno del líder y estrategias del rival

Los diagramas de la figura 15-2 muestran de manera esquemática varias dimensiones del alcance; indican cómo deberían examinar los rivales cada una de sus dimensiones para ver si es posible aprovecharlas en su ataque. Se grafica el alcance del líder y luego se examinan redefiniciones alternas (más estrechas, más amplias, o ambas) para determinar si ofrecen una ventaja competitiva. Por ejemplo, el diagrama de la parte superior representa la situación de la industria automotriz en la década de 1970. General Motors competía con una estrategia de amplio alcance que incluye varios modelos. En esencia, aunque lo hacía a nivel internacional y nacional, su estrategia se centraba en el país; además, la coordinación global era mínima. Toyota y Nissan optaron por concentrarse en los automóviles pequeños y se valieron de estrategias globales coordinadas, y al hacerlo lograron una gran ventaja competitiva sobre General Motors.

La figura 15-3 ilustra un diagrama de alcance para explicar el patrón de la competencia en la industria periodística de Estados Unidos. La estrategia tradicional ha consistido en atender una sola ciudad con muchas noticias, aunque varios periódicos podrían formar parte de una misma cadena. *The Wall Street Journal* y, en menor medida, *The New York Times* han adoptado estrategias nacionales destinadas a los segmentos del mercado. *The Wall Street Journal* emprendió una estrategia global parcial que abarca las ediciones de Europa y Asia. Por su parte, *USA Today* es un intento de vender un diario de base amplia en todo el país, atrayendo el interés de anunciantes a nivel nacional. Tanto las estrategias de *USA Today* como las de *The Wall Street Journal* han sido posibles debido a la tecnología de las comunicaciones, la formación por computadora y la impresión. Así pues, redefinir el alcance en la industria de los periódicos ha sido un elemento esencial en la obtención de una posición competitiva.

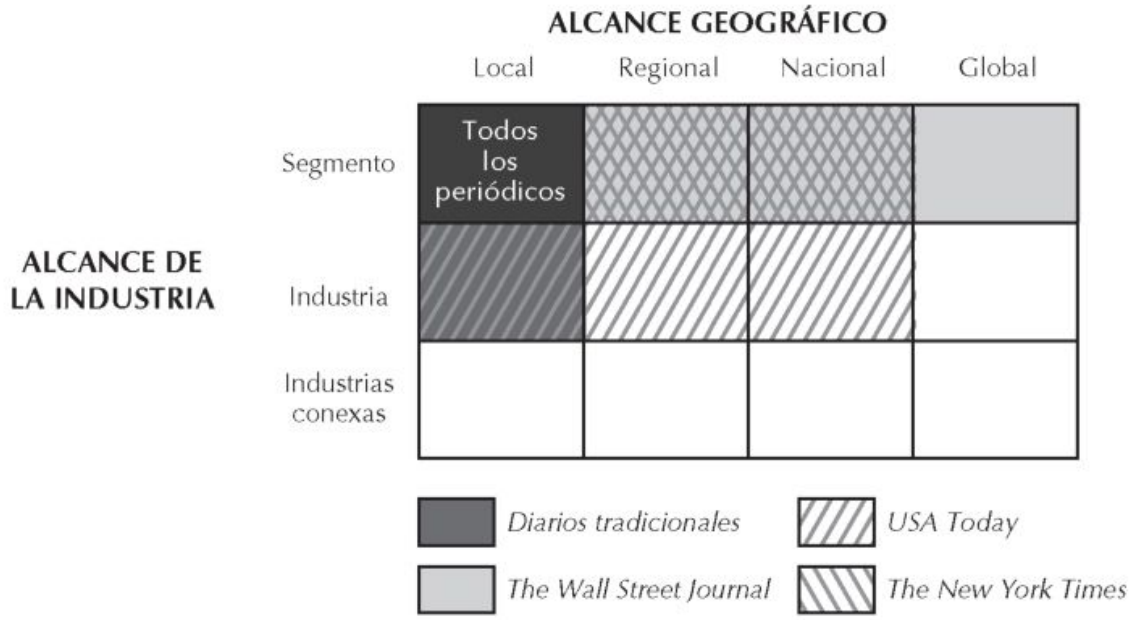


Figura 15-3. Alcance alterno en la industria de los periódicos

Muchos de los ejemplos anteriores muestran cómo la redefinición y la reconfiguración suelen coexistir. *The Wall Street Journal* no habría tenido tanto éxito si no hubiera adaptado su cadena a una estrategia nacional y luego global. En conclusión, una compañía debe ver ambas como medios complementarios de atacar al líder de la industria.

Gasto puro

La última y más riesgosa forma de atacar al líder es el gasto puro, sin reconfiguración ni redefinición. Este tipo de estrategia consiste en invertir para comprar participación en el mercado, volumen acumulativo o identificación de marca mediante precios bajos, publicidad intensiva, etcétera. Al realizar una inversión suficiente se intenta obtener bastante participación en el mercado, volumen o reputación para asumir el liderazgo en la posición de costos o en la diferenciación. El contrincante no hace nada diferente ni mejor que el líder, sino que se limita a abrumarlo con recursos o con su mayor disposición a invertir.

Con esta estrategia se busca anular la ventaja del líder, pero cuesta mucho y con frecuencia fracasa. Cuando cuentan con una ventaja en costos o en diferenciación, los líderes casi siempre tendrán suficientes recursos financieros para contrarrestarla. Además, con frecuencia tendrán una decisión firme y estarán dispuestos a realizar una fuerte inversión con tal de defender su posición. Un ejemplo elocuente de los riesgos del gasto puro es la diversificación de las compañías petroleras en fertilizantes y productos químicos. A pesar de disponer de enormes recursos financieros, la inexistencia de una ventaja competitiva obtenida mediante la reconfiguración o la redefinición ocasionaron resultados en extremo desalentadores.

El éxito del gasto puro requiere que el rival tenga fácil acceso a los recursos financieros o que el líder no quiera invertir en el sector industrial. Inclusive un líder con buen financiamiento a veces es complaciente, experimenta más obstáculos, tiene otras prioridades o está bajo presión para generar efectivo. En general, los mejores resultados de esta estrategia se presentan en industrias donde los líderes son pequeños y disponen de poco capital; quienes, a pesar de poseer una ventaja competitiva, quizá no estén en condiciones de organizar represalias lo bastante agresivas para desalentar a su rival.

El gasto puro es la estrategia menos empleada para atacar al líder. Pese a ello, la firme decisión de invertir a menudo es un complemento importante de las estrategias basadas en la reconfiguración o la redefinición. Por ejemplo, en la industria de las latas, Crown Cork efectuó fuertes inversiones, mientras American y Continental se limitaban a cosechar, acelerando así el proceso que le permitió conseguir una ventaja en costos al contar con equipo más moderno.

Alianzas para atacar al líder

El rival quizá deba formar alianzas para reunir los recursos, la tecnología, el acceso al mercado y otros medios necesarios para atacar al líder de la industria. Las alianzas son un *medio* para lograr la reconfiguración, la redefinición o el gasto puro, aunque por sí mismas no garantizan el éxito. Varios tipos de alianza han influido de manera decisiva en muchos ataques exitosos. He aquí dos tipos generales:

❖ *Adquisición.* Comprar una compañía (o varias) o que le compren la suya.

❖ *Coaliciones*. Una compañía se une a otra sin que se dé la fusión, por medio de licencias, empresas conjuntas o contratos de abastecimiento.[5]

Las adquisiciones son un medio de ampliar el alcance al: 1) incorporar posiciones en nuevos segmentos o regiones geográficas para lograr mayor integración o 2) establecer una cabeza de playa en otra industria afín. La IVECO, empresa que se fusionó con varios fabricantes europeos de camiones de carga, originó a un competidor demasiado fortalecido. Las adquisiciones inciden de modo considerable en las estrategias de reconfiguración o de gasto puro; además, permiten que ambas organizaciones combinen recursos y habilidades para facilitar la reconfirmación o el gasto puro.

Las coaliciones también integran las habilidades y recursos de las compañías de modo que realicen la reconfiguración, la redefinición y el gasto puro. Por ejemplo, los fabricantes japoneses de televisores concesionaron a RCA la tecnología de la televisión de colores, con lo cual iniciaron de manera decidida la innovación de sus productos y procesos. A su vez, la coalición

que culminó en Airbus Industries ha convertido a un grupo de empresas nacionales que luchaban por sobrevivir en un competidor de nivel mundial. A menudo se forman coaliciones con las propias actividades organizacionales para extender el alcance. Así, en la industria de válvulas, WKM vende de manera exclusiva en Estados Unidos y se sirve de licencias en el resto del mundo.

Las coaliciones desempeñan un papel más sutil en el ataque contra el líder. En ocasiones los contrincantes establecen coaliciones con el líder que más tarde le sirven para atacarlo, como se señaló en el capítulo 5. Obtener la concesión de un líder o crear empresas conjuntas en mercadotecnia o producción permiten conocer los puntos fuertes del líder. Varias compañías japonesas han obtenido la concesión de tecnologías extranjeras del líder y más tarde las han perfeccionado.

Pero ni las adquisiciones ni las coaliciones son una panacea. Es difícil integrar las adquisiciones, y a veces coordinar a los socios resulta problemático. Por ejemplo, en la industria de las copiadoras, Canon sacó partido de los problemas que Xerox tuvo para coordinar a sus socios Rank Xerox y, a través de este, a Fuji Xerox. Canon logró parte de su ventaja competitiva debido a una mejor coordinación global.

Crear obstáculos para que el líder no tome represalias

Un rival exitoso debe descubrir o crear obstáculos que le impidan al líder tomar represalias. Con ello reduce las ventajas naturales de este y aminora el costo de lanzar un ataque. A continuación se explican algunos factores con los que se inhiben las represalias.[6]

Motivos contradictorios. Si la estrategia del contrincante le produce motivos ambivalentes al líder, quedará inhibida su capacidad de emprender represalias. Es lo que le sucede al líder que debe suavizar su estrategia para igualar al rival o reaccionar ante su agresión. Por ejemplo, si ha creado una ventaja competitiva en mantenimiento, perderá la reputación conseguida con tantos esfuerzos al responder a una estrategia que hace innecesario el mantenimiento. Quizá opte por seguir aplicando la

estrategia anterior y correr el riesgo de perder participación en el mercado. Otro ejemplo es la introducción de la pluma barata y desechable de BIC Corporation, que le generó motivos contradictorios a la división Papermate de Gillette. Esta división había desarrollado con paciencia una imagen de marca de buena calidad. La imagen se desdibujaría si igualaba la estrategia de BIC, de modo que, al final, tuvo de lanzar una marca nueva (Write Brothers) para contraatacar.

Las interrelaciones entre el líder y otras unidades de negocios en su compañía matriz a veces son el origen de motivos contradictorios porque incluyen un costo de inflexibilidad (capítulo 9) y pueden limitar la manera en que el líder reacciona sin perjudicar a sus unidades hermanas de negocios. Estos motivos tal vez ocurran cuando al aplicar la estrategia de empaquetamiento expuesta en el capítulo 12. El líder le permite a su rival obtener una participación modesta con tal de no recurrir al desempaquetamiento y con ello hacer que toda la industria haga lo mismo.

Altos costos de respuesta para el líder. De seguro, el líder se abstendrá de iniciar represalias si la estrategia del adversario hace que la respuesta sea costosa. Una gran participación en el mercado a veces inhibe acciones caras, como una reducción generalizada de precios e incrementos de las garantías. Los costos de la respuesta son altos cuando el líder cuenta con instalaciones, equipo o contratos de trabajo inadecuados u obsoletos. En el capítulo 14 se explicó cómo evaluar el costo de las tácticas defensivas.

Diferencias en las prioridades financieras. El líder con esta característica quizá no reaccione frente al ataque de un adversario. Por ejemplo, si se centra en las utilidades a corto plazo, renunciará a una parte de su participación en favor de un rival dispuesto a no buscarlas. Asimismo, si el líder desea grandes flujos de efectivo, tal vez no tome represalias si estas requieren una fuerte inversión. Tampax constituye un ejemplo de un líder cuyas diferencias en sus prioridades financieras propiciaron el ataque. Una de sus preocupaciones parece haber sido mantener rendimientos extraordinarios en los productos destinados a la higiene femenina, lo cual hasta hace poco la impulsó a reaccionar de manera débil ante los repetidos ataques. Las diferencias entre las prioridades financieras son la base del éxito de muchas transnacionales frente a los líderes estadounidenses.

Restricciones del portafolio. El líder tal vez no inicie represalias si tiene inversiones en otras industrias o si su atención se centra en ellas. La empresa matriz puede limitar los recursos de una unidad de negocios o fijarles metas. Por ejemplo, el líder a quien la empresa matriz trata como un generador de efectivo tal vez no obtenga recursos para defenderse contra un ataque. Por su parte, el que busca a toda costa diversificarse quizá no vigile de cerca ni defienda su industria básica. El éxito de Crown Cork and Seal contra American Can y Continental Can se debe en parte a sus intentos de diversificarse en otras formas de empaquetado.

Presión regulatoria. Quizá el líder no recurra a represalias si cree que las presiones regulatorias le impiden tomar medidas. Entre los motivos que crean esa actitud figuran los siguientes: fiscalización antimonopolio, normas de seguridad, regulaciones de la contaminación y muchos otros tipos de normas. A juicio de algunos analistas, las presiones al sistema de franquicias de embotellamiento provenientes de Washington distrajeron a Coca-Cola y le impidieron responder al reto de Pepsi, y los temores a la regulación inhiben a ATT al encarar hoy día una nueva competencia.

Puntos ciegos. El líder puede verse obstaculizado por suposiciones erróneas o por puntos ciegos cuando interpreta la situación de la industria. Por ejemplo, si no percibe de manera correcta las verdaderas necesidades del cliente ni la trascendencia de un cambio en la industria, su adversario obtendrá una buena posición si toma la iniciativa. Más aún, quizás el líder juzgue las acciones del rival como inapropiadas o no peligrosas, lo cual le permitirá adquirir gran participación en el mercado y establecerse en este.

Los puntos ciegos influyen en el éxito de muchos competidores. Harley Davidson no interpretó en forma acertada la necesidad de una motocicleta pequeña y permaneció pasivo mientas Honda se consolidaba en ese segmento. Al parecer, Xerox se equivocó al valorar la importancia de las copiadoras pequeñas y Zenith se aferró a los televisores fabricados en forma manual a pesar de los adelantos en la tecnología del diseño y de la producción automatizada. Los puntos ciegos pueden invertirse con un riguroso análisis de las suposiciones de la competencia.

Precios incorrectos. El líder a veces fija el precio basándose en el costo promedio y no en el de entregar un producto a determinado cliente. Si su adversario se concentra en los productos y clientes con sobreprecio y ofrece rebajarlos, tal vez el líder no reconozca a tiempo sus costos verdaderos y no esté dispuesto a reducir el margen bruto de utilidad. Ante los precios rebajados responderá abandonando un segmento tras otro hasta que su adversario se yerga como líder.

Parte de un juego de caballeros. El líder responderá con lentitud si la rivalidad en la industria ha sido un juego de caballeros. En tales casos, a menudo se siente impedido a tomar represalias contra su contrincante por temor a alterar la relación con otros competidores. La larga tradición de estadista que tiene Coca-Cola en la industria refresquera, cuyos miembros siguen un código de

conducta, parece explicar su represalia poco vigorosa frente a Pepsi.

Los obstáculos contra la represalia por parte del líder se deben a varias causas básicas. Algunos provienen de factores tangibles, como los motivos contradictorios o las prioridades en la asignación de recursos; otros, en cambio, nacen de sus errores de percepción, como en el caso de los puntos ciegos o de los precios incorrectos. Las probabilidades de éxito del rival alcanzan su nivel máximo cuando existen obstáculos tangibles para que no haya represalias. El problema del líder se agrava con obstáculos múltiples. Por ejemplo, al reaccionar contra Timex, los relojeros suizos tuvieron un punto ciego en lo tocante a la facilidad de venta del reloj desechable y de uso común de la competencia. Enfrentaban altos costos de respuesta al igualar las instalaciones de Timex porque sus fábricas ocupaban mucha mano de obra. Además, se veían limitados por motivos contradictorios: temían perder el favor de los joyeros si adoptaban la estrategia de Timex y empleaban el canal de las farmacias.

La reconfiguración y la redefinición a menudo aprovechan los obstáculos contra las represalias. Crean motivos contradictorios, altos costos de respuesta o una percepción errónea por parte del líder. No obstante, uno de los problemas del gasto puro radica en que tiene menos probabilidades de asociarse a los obstáculos contra las represalias que las otras dos vías de ataque. El gasto puro da excelentes resultados cuando el líder tiene diferentes prioridades financieras y no quiere igualar la inversión de su adversario.

Señales de vulnerabilidad del líder

La exposición anterior muestra la existencia de varias señales indicadoras de la vulnerabilidad del líder. Caen en dos grupos: 1) señales de la industria y 2) señales basadas en las características del líder:

Señales de la industria

El cambio estructural suministra acaso la señal más fuerte de la vulnerabilidad potencial del líder. En particular, el que emana del *exterior* de un sector industrial es un indicio significativo de la vulnerabilidad, puesto que los líderes bien establecidos suelen equivocarse al interpretarlo.

A continuación se explican algunas de las señales más importantes de la industria:

Cambio tecnológico discontinuo. Hace posible anular la ventaja competitiva del líder, como se señaló en el capítulo 5. Por ejemplo, en la industria llantera, la llanta radial originó la discontinuidad que le permitió a Michelin desafiar a Goodyear y a Firestone. Debido a sus economías de escala o al aprendizaje acumulativo, es probable que el líder esté mejor posicionado para reaccionar frente al cambio tecnológico continuo que ante su adversario.

Cambios de los clientes. Cualquier cambio en su cadena de valor, sin importar la causa, ofrece nuevas oportunidades de diferenciación, nuevos canales, desempaquetamiento u otras oportunidades. Por ejemplo, el creciente número de mujeres en la fuerza laboral genera oportunidades para retar al líder en muchas industrias que fabrican productos para la mujer o el hogar. Los nuevos segmentos de compradores también son una señal de oportunidad porque el líder quizá no esté bien posicionado para atenderlos.

Canales cambiantes. El surgimiento de nuevos canales brinda la oportunidad de atacar al líder dominante en los actuales. Por ejemplo, el desplazamiento de ventas de muchos bienes de consumo hacia los supermercados ha generado las condiciones para atacar a varios líderes.

Cambio de los costos o de la calidad de los insumos. Este cambio indica la oportunidad de que el rival alcance una ventaja de costos mediante un nuevo proceso de producción, obteniendo la exclusividad de otras fuentes de materias primas o reestructurando el diseño de productos para reducir el contenido o modificarlo. Por ejemplo, el drástico crecimiento de los costos de la energía ofrece la oportunidad de reposiciones en la fusión del aluminio.

Juego de caballeros. Como se mencionó con anterioridad, una industria con una estabilidad de muchos años indica que el líder ha sido un buen estadista y que no tomará represalias de inmediato.

Señales del líder

En seguida se comentan algunas características del líder de la industria que indican una posible vulnerabilidad.

Atrapado en la mitad. El líder que se halla en esta situación (sin liderazgo en costos ni diferenciación frente a otras empresas) ofrece un blanco atractivo. A su rival le será fácil cumplir las tres condiciones descritas al inicio del capítulo.

Clientes descontentos. El líder cuyos clientes no están satisfechos suele ser vulnerable. Los clientes indican que ejerce su fuerza de negociación o que su personal adquirió una actitud

arrogante basada en los éxitos anteriores. Los clientes descontentos alientan y apoyan activamente al rival.

Innovador de la tecnología actual de la industria. El líder que introdujo la tecnología que se emplea en la industria no querrá adoptar la siguiente; además, puede ser inflexible debido a su inversión en esta. Ford parece haber sufrido este problema en los primeros años de la industria automotriz.

Rentabilidad muy alta. El líder que obtiene utilidades extraordinarias a veces ofrece un paraguas a su adversario si los costos de atacarlo compensan con creces altas ganancias. En ocasiones, este tipo de líderes se muestran renuentes a reducir sus utilidades para iniciar represalias. Más aún, los rendimientos altísimos indican que podrían ceder participación en las áreas menos rentables de su línea de productos, lo cual permitiría a sus adversarios aplicar la estrategia de concentración.

Antecedentes de problemas regulatorios. El líder que presente este tipo de problemas, como el de antimonopolio, no podrá ejercer una represalia vigorosa o pensará que no puede ejercerla.

Desempeño débil en el portafolio de la compañía matriz. El líder que proyecte esta imagen ante su compañía matriz tal vez no reciba suficiente capital para evitar el rezago frente a los últimos adelantos de la tecnología o no cuente con bastante discrecionalidad acerca de las utilidades para emprender represalias decididas contra los adversarios.

Cómo atacar al líder y la estructura de la industria

La prueba suprema para atacar al líder consiste en evaluar el efecto que tendrá en la estructura global de la industria. No es aconsejable atacar si hay posibilidades de destruirla. El rival debe encontrar otra forma de competir si quiere tener éxito. Pero en algunos casos esto reduce las posibilidades de diferenciarse, baja las barreras contra el ingreso o causa otros efectos estructurales negativos, según se señala en el capítulo I. Se corre un riesgo demasiado conexo cuando el rival logra participación en el mercado pero no obtiene una ventaja clara con relación al líder, o cuando ambos se encuentran en una posición competitiva equilibrada. Ello garantiza un largo periodo de inestabilidad en la

industria. A veces la guerra resultante se prolonga en ambos bandos, creando una situación donde ninguno de los dos posee una ventaja competitiva.

También es importante reconocer que algunos líderes son “buenos”, como se puntualizó en el capítulo 6. Atacarlos quizá empeore la rentabilidad del rival si el paraguas que ofrecen se pierde al hacerlo. En tales casos conviene abstenerse de lanzar cualquier ataque contra ellos. Más bien, debería escogerse otra industria como medio de lograr el crecimiento.

Bibliografía

ABERNATHY, WILLIAM, J. y JAMES M. UTTERBACK. “Patterns of Industrial Innovation”, *Technology Review,* vol. 80, núm. 7 (junio-julio, 1978).

ABERNATHY, WILLIAM J., KIM B. CLARK y ALAN M. KANTROW (1983). *Industrial Renaissance.* Nueva York, NY, EUA: Basic Books.

ADAMS, WILLIAM J. y JANET L. YELLEN. “Commodity Bundling and the Burden of Monopoly”, *Quarterly Journal of Economics*, vol. SC (agosto de 1976), pp. 475-498.

AMERICAN EXPRESS COMPANY, Informe anual de 1982.

BASS, FRANK M. “A New Product Growth Model for Consumer Durables”, *Management Science,* vol. 15 (enero de 1969), pp. 215-227.

BAUMOL, WILLIAM J., JOHN C. PANZAR y ROBERT D. WILLIG, con contribuciones de Elizabeth E. Bailey, Dietrich Fischer y Herman C. Quirmbach (1982). *Contestable Markets and The Theory of Industry Structure,* Nueva York, NY, EUA: Harcourt Brace Jovanovich.

BLOOM, PAUL N. y KOTLER, PHILIP. “Strategies for High Market Share-Companies”, *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1975), pp. 62-72.

BONOMA, THOMAS V. y BENSON P. SHAPIRO (1983). *Segmenting the Industrial Market*. Lexington, MA, EUA: Lexington Books.

BOSTON CONSULTING GROUP (1976). “The Rule of Three and Four”, *Perspectives,* núm. 187.

BOWER, JOSEPH, L. “Simple Economic Tools for Strategic Analysis”, Harvard Business School Case Study, núm. 9-373-094.

BUARON, ROBERTO, “New-Game Strategies”, *The McKinsey Quarterly* (primavera de 1981), pp. 24-40.

BUZZELL, ROBERT D. “Are There natural Market Structures”, *Journal of Marketing* (invierno de 1982), pp. 42-51.

CAVES, RICHARD E., M. FORTUNATO y PANKAJ GHEMAWAT. “The Decline of Monopoly, 1905-1929”, Discussion Paper 830, Harvard Institute of Economic Research, Cambridge, MA, EUA, junio de 1981.

COASE, RONALD H. “The Nature of the Firm”, *Economica* (noviembre de 1937), pp. 386-405.

COASE, RONALD H. (1972). “Industrial Organization: A Proposal for Research”, en V. R. Fuchs, ed., *Policy Issues and Research in Industrial Organization,* Nueva York, NY, EUA: National Bureau of Economic Research.

DIXIT, AVINASH K. “The Role of Investment in Entry-Deterrence”, *Economic Journal* (marzo de 1980), pp. 95-106.

DIXIT, AVINASH K. y VICTOR NORMAN (1980). *Theory of International Trade: A Dual, General Equilibrium Approach,* J. Nisbet: Cambridge, RU: Cambridge University Press.

ECCLES, ROBERT G. (1985). *The Transfer Pricing Problem: A Theory for Practice,* Lexington, MA, EUA: Lexington Books.

FISHER, JOHN C. y ROBERT H. PRY. “A Simple Substituion Model of Technological Change”, *Technological Forecastig and Social Change,* vol. 2 (mayo de 1971), pp. 75-88.

FORBIS, JOHN L. y NITIN T. MEHTA. “Economic Value to the Customer”, McKinsey and Company Staff Paper (febrero de 1979).

GALBRAITH, JAY (1973). *Designing Complex Organizations,* Reading, MA, EUA: Addison-Wesley.

“GENERAL CINEMA CORPORATION”, Harvard Business School Case Services, 9-377-084, 1976.

GHEMAWAT, PANKAJ. “Building Strategy on the Experience Curve”, Harvard Business Review.

GLUCK, FREDERICK W. “Strategic Choice and Resource Allocation”, *The McKinsey Quarterly* (invierno de 1980), pp. 22-23.

GUPTA, ANIL K. y VIJAYARAGHAVAN GOVINDARAJAN. “Resource Sharing-Among SBU’s: Strategic Antecedents and Administrative Implications”, ponencia, Boston University, diciembre de 1983.

HAMILTON, RONALD H. “Scenarios in Corporate Planning”, *Journal of Business Strategy,* núm. 2 (verano de 1981), pp. 82-87.

HASPESLAGH, PHILLIPE. “Portfolio Planning: Uses and Limits”, *Harvard Business Review,* núm. 1 (enero-febrero de 1982), pp. 58-73.

KLEIN, HAROLD E. y ROBERT E. LINNEMAN. “The Use of Scenarios in Corporate Planning: Eight Case Histories”, *Long Range Planning,* núm. 14 (octubre de 1981), pp. 69-77.

KOTLER, PHILIP (1980). *Marketing Management: Analysis, Planning and Control,* 4a. ed., Englewood Cliffs, NJ, EUA: Prentice-Hall, 1980.

KOTTER, JOHN P. (1982). *The General Manager,* Nueva York, NY, EUA: The Free Press.

LAWRENCE, PAUL R. y JAY W. LORSCH. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration,* Cambridge, MA, EUA: Harvard Graduate School of Business Administration, Harvard University.

LEVITT, THEODORE. “Marketing Intangible Products and Product Intangibles”, *Harvard Business Review,* núm. 3 (mayo-junio de 1981), pp. 94-102.

LEVITT, THEODORE. “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review* (julio-agosto de 1960), pp. 26-37.

LORSCH, JAY W. y STEPHEN A. ALLEN (1975). *Managing Diversity and Interdependence: An Organizational Study of Multidimensional Firms.* Cambridge, MA, EUA: Harvard Graduate School of Business Administration, Division of Research.

MAHAJAN, VIJAY y MULLER, EITAN. “Innovation, Diffussion and New Product Growth Models in Marketing”, *Journal of Marketing,* vol. 43 (octubre de 1979), pp. 55-68.

MALASKA, PENTTI, MARTTI MALMIVIRTA, TARJA MERISTO y STENOLOF HANSEN. (1983). “Multiple Scenarios in Strategic Management: The First European Survey”, ponencia, Turku School of Economics and Business Administration. Turku, Finlandia.

MANDELL, THOMAS F. “Scenarios and Corporate Strategy”, *Planning in Uncertain Times*. Business Intelligence Program, SRI International, noviembre de 1982.

MANSFIELD, EDWIN. “Technological Change and the Rate of Imitation”, *Econometrica,* vol. 29, núm. 4 (octubre de 1961), pp. 741-766.

MORIARTY, ROWLAND T. (1983). *Industrial Buying Behavior: Concepts, Issues and Applications*, Lexington, MA, EUA: Lexington Books.

PORTER, MICHAEL E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Nueva York, NY, EUA: The Free Press.

PORTER, MICHAEL E. ed. (1985). *Competition in Global Industries,* Cambridge, MA, EUA: Harvard Graduate School of Business Administration.

ROBERTSON, THOMAS S. (1971). *Innovation Behavior and Communication*. Nueva York, NY, EUA: Holt, Rinehart & Winston.

SALOP, STEVEN C. “Strategic Entry Deterrence”, *American Economic* Review, vol. 69 (mayo de 1979), pp. 335-338.

SCHAMLENSEE, RICHARD. “Entry Deterrence in the Ready-to-Eat Breakfast Cereal Industry”, *Bell Journal of Economics,* vol. 9, núm. 2 (otoño de 1980), pp. 305-327.

SCHELLING, THOMAS C. (1960). *The Strategy of Conflict,* Cambridge, MA, EUA: Harvard University Press.

“SHELL’S MULTIPLE SCENARIO PLANNING”, *World Business Weekly,* 7 de abril, 1980.

SCHOCKER, ALLAN D. y SRINIVASAN, V. “Multiattribute Approaches for Product Concept Evaluation and Generation: A Critical Review, *Journal of Marketing Research*”, XVI (mayo de 1979), pp. 159-180.

STENGREVICS, JOHN M. (1981). “The Group Executive: A Study in General Management”, tesis doctoral, Harvard Graduate School of Business Administration.

STENGREVICS, JOHN M. “Making Cluster Strategies Work”, *Journal of Business Strategy.*

STUART, ALEXANDER. “Meat Packers in Stampede”, *Fortune*, 29 de junio de 1981, pp. 67-71.

TEECE, DAVID J. “Economies of Scope and the Scope of the Enterprise”, *Journal of Economic Behavior and Organization,* vol. 1 (1980), pp. 223-247.

WACK, PIERRE A. (1984). “Learning to Design Planning Scenarios: The Experience of Royal Dutch Shell”, ponencia, Harvard Graduate School of Business Administration.

WELLS, JOHN R. (1984). “In Search of Synergy: Strategies for Related Diversification”, tesis doctoral, Harvard Graduate School of Business Administration.

WILLIAMSON, OLIVER E. (1975). *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, The Free Press, Nueva York.

World Business Weekly, 21 de septiembre de 1981, p. 36.

YIP, GEORGE. (1982). *Barriers to Entry: A Corporate Strategy Perspective.* Lexington, MA, EUA: Lexington Books.

Índice analítico

A

Abernathy, Williams J., I

Aceptación de riesgos por el competidor, I

Actividades,

de apoyo, I, II, III

de aseguramiento de la calidad, I

indirectas, I, II

primarias, I, II, III, IV, V, VI

relacionadas con valores, I

Activos,

asignación de, I

comprados:

distribución de, I

factores de costos y su utilización, I, II

Adams, Williams J., I

Adidas, I, II

Administración de portafolio (cartera), I, II, III, IV, V

ADP, I

Adquisición, I

Adquisiciones (compras), I, II

estrategia de liderazgo en costos y, I

tecnología y, I, II

Agrupación de unidades de negocios, I

Alcance,

de la industria, I

del segmento, I

geográfico, I

vertical, I

Alcance competitivo: véase Segmentación de la,

industria, Sustitución, interrelaciones entre unidades de negocios,

ataque contra los líderes mediante la redefinición de, I, II

cadena de valores y, I

definición de, I

Alianzas para atacar al líder, I

Allen, Stephen A., I, II, III

Allied Chemical, I

American Airlines, I

American Can, I, II, III

American Express, I, II, III, IV, V

American Greetings, I

American Hospital Supply, I, II, III, IV, V

AT&T, I, II

Ampex, I

Amplitud de actividades, I

Análisis de costos, I

cadena de valores y, I

asignación de costos y de activos, I

comportamiento de costos:

Factores de costos,

pasos del, I

Análisis de los riesgos corporativos, I

Análisis estructural de las industrias:

Anheuser-Busch, I

Antimonopolio, I

Aprendizaje,

diferenciación y,

costo de la diferenciación y, I

influencia de la, en la singularidad, I

sustentabilidad de la, I

distinta rapidez del, I

empaquetamiento y, I

participación y, I

tecnología y, I, II

ventaja en costos y uso de activos y, I

control de la, I

influencia de la, en costos, I

medidas de la, I, II

sustentabilidad de la, I

oportunidad y, I

Archer-Daniels-Midland (ADM), I

Arm & Hammer, I, II, III

Arthur Andersen, I

Ataque, defensa contra:

Atractivo de la industria, I, II, III

cambio tecnológico y, I

estrategia de diversificación y, I

estructura de la industria y:

segmentación y, I

Atractivo de un segmento, I

Automatización, facilitación de la, I

Autonomía, resistencia a la, I

Avon, I

Ayco Corporation, I

B

Baker International, I

Barnes and Noble, I

Barnes-Hind/Hydrocurve, I

Barreras contra la entrada,

competidores y, I, II

conocimiento de, I

empaquetamientos y, I

estructurales, elevación de las, I

subsidio cruzado y, I, II

tecnología y, I

Barreras contra la movilidad,

conocimiento de, I

estructurales, elevación de las, I

productos complementarios y estrategia,

de empaquetamiento, I

estrategia de control, I

Barreras contra la reducción, I, II

Barreras contra la salida, I, II

Bass, Frank M., I

Bausch and Lomb, I, II

Beaird-Poulan, I, II, III, IV, V

Beatrice Foods, I

Beech-Nut, I, II

Bekins, I

BIC Corporation, I, II

Black & Decker, I, II, III

Bloom, Paul N., I, II, III

Bonoma, Thomas V., I

Boots Company, I

Borden, I

Boston Consulting Group, I

Bowmar, I

Brooks Brothers, I

Brother, I

Brunswick, I

Burlington Industries, I

Buzzell, Robert D., I

C

Cabezas de playa, diversificación mediante, I

Cadena de valor del comprador, I, II, III, IV, V

Cadena de valores, I

actividades relacionadas con valores y:

análisis de costos y, I

de competidores, I, II

de compradores, I, II, III, IV, V

definición de, I

diferenciación y, I, II, III

estructura de la industria y, I

estructura organizacional y, I

interrelaciones tangibles y, I

nexos dentro de la:

nexos verticales y, I, II, III

segmentación de la industria y, I, II, III

tecnología y, I

ventaja de costos y, I

determinación de costos de la competencia, I

reconfiguración de, I, II

Cadenas de valores de la competencia, I, II

Cadenas reconfiguradas de valores, I, II, III, IV

Cambio tecnológico, I, II, III, IV, V, VI

cadena de valores y, I

conveniente, pruebas del, I

de procesos, I

del producto, I

diferenciación y, I, II, III

discontinuo, I, II, III

empaquetamiento y, I

estrategia y:

estructura de la industria y, I, II

factores de costos y, I, II

factores de singularidad y, I

interrelaciones y, I, II, III, IV

segmentación y, I

sustitución y, I, II, III, IV

ventaja de costos y, I, II

Campbell’s, I

Canales de distribución bloqueo del acceso a, I

cambio de, I

competidores y saturación de los, I

enfoque en los, I

diferenciación y, I, II

nexos con, I, II, III

primeros participantes y, I

reconfiguración de, I, II

segmentos y, I, II, III, IV

Canales descendentes:

Canon, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII

Cargill, I, II

Castle and Cooke, I

Castrol, I, II

Caterpillar Tractor, I, II, III

Caves, Richard E., I

Centralización parcial, I

Century 21, I

Cessna, I

Charmin Paper, I

Church & Dwight, I

Ciclo de vida del producto, I

Citicorp, I, II, III

Clark, Kim B., I

Clientes industriales, I

Coaliciones, I

alcance competitivo y, I

ataque contra los líderes formando, I

aumento de la represalia esperada con, I

barreras contra la entrada y, I

concesión de licencias de tecnología como, I, II

definición de, I

patrones influyentes de los competidores con, I

productos complementarios y, I, II

Coase, Ronald H., I

Coca-Cola, I, II, III, IV, V, VI

Comités de enfoque en el mercado, I

Comités, interrelaciones de los, I

Commodore, I

Cómo detectar a los buenos competidores, I

Compañías japonesas, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X

Compartir actividades de valor, I, II, III, IV, V, VI

apalancamiento negativo debido a, I

cadena de valores y, I, II

conflictos sobre prioridades en, I

costo de, I, II, III, IV, V

diferenciación y, I, II

dificultad de igualación, I

entre segmentos, I

estrategia horizontal y, I, II

productos complementarios y, I

ventaja de costos y, I

Competidores multiproductos, I, II, III

Comportamiento de costos, I

costos de los insumos comprados, I

de costos del proveedor, I, II

de segmentos, I

dinámica de costos, I

factores de costos: véase Factores de costos,

Comprador selectivo, I

Comprador, ubicación del:

Compradores de bienes de consumo, I

Compras en una sola parada, empaquetamiento y, I

Concepto de “desmadurez”, I

Concepto de sistema de negocios, I

Configuración óptima del mercado, I

Conformidad, I

Conocimientos especializados, transferencia de:

Conocimientos prácticos,

patentado, inversión para proteger los, I

transferencia de:

Consolidated Foods, I, II

Continental Group, I, II, III

Continental Illinois Bank, I

Contraataque, I

Contratación, función de, en toda la compañía, I

Cooper Vision, I

Coordinación,

costo de la, I, II, III, IV

de actividades, I, II, III

de estrategias, I

Corredores (intermediarios), I

Correo directo, I

Costo de entrega de sustitutos, I

Costo del comprador,

efecto de un sustituto en el, I

reducción de, I, II

Costo y mejoras incrementales, I

Costos crecientes de insumos de los competidores, I

Costos de certificación, I

Costos de la innovación, I

Costos de insumos adquiridos,

análisis de, I

estrategia de liderazgo en costos y, I, II

factores de, I, II, III

Costo de mercadotecnia, productos complementarios y, I

Costos de la readopción, I

Costos del cambio,

cambiantes, I

cambio tecnológico y, I, II

configuración óptima del mercado y, I

diferenciación y, I

incremento de, como estrategia defensiva, I

primeros participantes y, I

reducción de, I

segmentación y, I

subsidio de, I

tipos de, I

Costos operativos,

asignación de los, I

distribución de los, I

factores de costos y:

CPC International, I

Cray Research, I, II

Creatividad, escenarios industriales y, I

Credibilidad, I, II

Crisco, I

Criterios de compra del cliente, I

Criterios de compras, I

activación de valores y, I, II

cambio de los, I

no reconocidos, I

Criterios de uso, I, II

Crown Cork and Seal, I, II, III, IV, V, VI

Cultura, I, II

Curva de aprendizaje patentada, I

Curva de la experiencia, I, II

CVS, I

D

Daimler Benz, I

Defensores grupales o corporativos de las interrelaciones, I

Definición de industria, I

definición de la, I, II

Definición de unidad de negocios, ámbito competitivo y, I, II

Demanda de la industria, I

competidores y aumento de la, I

sustitución y, I

Demanda,

absorción de fluctuaciones por el competidor, I

competidores y aumento de la, I

oferta y, I

sustitución y, I

Demografía, I

del comprador, I

Desarrollo conjunto de tecnología, I

Desbordamiento del aprendizaje:

Desbordamiento del segmento, I

Descentralización, I, II, III, IV

Descuento a conglomerados, I

Descuentos, I

Deseconomías de escala, I, II

Desempaquetamiento, I, II, III, IV, V

Desempeño del comprador,

creciente, I, II

productos complementarios y, I

sustitución y, I

Desintegración, I, II

Desinversión, I

Desventajas de los primeros participantes, I

Detallistas de descuento, I

Determinación del costo relativo de los competidores, I

Diferenciación, I, II, III, IV

cadena de valores y, I

configuración del mercado óptimo y, I

costo de la, I, II, III, IV, V

estrategia de la:

factores de singularidad y:

liderazgo en costos y, I, II, III

mejoramiento de la, por el comprador, I

participación y, I, II

pasos de la, I

productos complementarios y, I, II

sustentabilidad de, I, II

tecnología y, I, II, III

valor del comprador y:

Digital Equipment, I

Dinámica de los costos, I

Discriminación de precios, I, II

Diseño asistido por computadora, I, II

Diseño de productos, costo bajo de, I, II

Distribuidores exclusivos, I

Disuasión, I

Dixit, A., I

Dow Chemical, I

Dr. Pepper, I, II

DuPont, I, II, III, IV

E

Eaton Corporation, I

Eccles, Robert G., I

Economías de alcance, I

Economías de escala, I

Ejecutivos de grupo, función de los, I

Elementos de la estructura de la industria, I, II

Elscint, I

Emerson Electric, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX

Emery Air Freight, I, II

Empaquetamiento, I, II

como táctica de bloque de canal, I

construcción de escenarios industriales y, I

definición, I

de información con el producto, I

estrategia de subsidios cruzados y, I

estrategias genéricas y, I

productos complementarios y, I

segmentos nuevos y, I

Empresas conjuntas, I, II

Entrada (ingreso),

de nuevos competidores, I, II, III, IV, V, VI

proceso de, I

Envejecimiento, I

Equipos especiales de trabajo, I

Escala,

aumento defensivo en la, I

empaquetamiento y, I, II

diferenciación y costo de la diferenciación y, I

influencia de, en la singularidad, I

el hecho de compartir y, I

tecnología y, I, II, III

ventaja de costos y,

control de, I

costos de insumos y, I

factores de los costos, I

integración y, I

medidas de la, I

políticas discrecionales y, I, II

sustentabilidad de la, I

ubicación y, I

utilización de activos y, I

Escala global, I

Escala local, I

Escáneres de tubos de rayos catódicos, I

Escenarios definición de, I

industriales: véase Escenarios industriales,

Macroescenarios, I, II

Escenarios industriales, I

Eslabones de la cadena de valores,

características de los, I

diferenciación y, I, II

sustitución y, I

tecnología y, I, II

ventajas de costos y, I, II, III, IV, V, VI, VII

Espíritu emprendedor, interrelaciones y, I

Estabilidad de la industria, I, II

Estée Lauder, I

Estrategia competitiva, I

atractivo de la industria y, I, II, III

cambio tecnológico y, I

estructura de la industria y:

factores competitivos que determinan la rentabilidad, I

defensiva: véase Estrategia defensiva,

definición de, I

ofensiva: véase Estrategia relacionada con la tecnología,

posición competitiva y, I

Estrategia corporativa, I

Estrategia de “rastrillo y hoja”, I

Estrategia de ataque: véase Estrategia ofensiva,

Estrategia de enfoque, I, II

características de, I

combinación con otras estrategias genéricas, I

compromiso de la, I

contra líderes, I

de costos, I, II, III

en la diferenciación, I, II, III

errores en la, I

estrategia relacionada con la tecnología y, I, II

factibilidad de la, I

riesgos de la, I

selección del enfoque, I

sustentabilidad de la, I, II

ventaja de costo y, I

Estrategia de diferenciación, I, II, III, IV, V, VI, VII

estrategia relacionada con la tecnología y, I, II

Estrategia de diversificación, I, II

Estrategia de liderazgo en costos, I, II

cultura y, I

diferenciación y, I, II, III

errores y fallas de la, I

estrategia relacionada con la tecnología y, I, II, III

estructura organizacional y, I

instrumentación de, I

prácticas de adquisiciones (compras) y, I

reconfiguración de la cadena de valores y, I

riesgos de la, I

sustentabilidad de, I

Estrategia defensiva, I, II

Estrategia horizontal, I

organización horizontal y, I, II, III

Estrategia ofensiva, I

interrelaciones con la competencia y, I

sustitución y, I

Estrategia relacionada con la tecnología, I

Estrategias competitivas genéricas, I

véanse también Estrategia de liderazgo en costos;

Estrategia de enfoque,

configuración óptima del mercado y, I

estrategia relacionada con la tecnología y, I

evolución de la industria y, I

sustitución y, I

Estrategias de secuenciadas, I

Estructura de la industria, I

ataque contra los líderes y, I

cadena de valores y, I

cambio de la, I, II

configuración óptima de mercado y, I

construcción de escenarios industriales y, I

criterios de segmentación, I

fuerzas competitivas que rigen la rentabilidad y, I, II, III, IV

mejoramiento de, por los competidores, I

necesidades del comprador y, I

sustitución y, I, II

tecnología y, I, II

Estructura horizontal, I

Estructura organizacional,

estrategias genéricas y, I

cadena de valores y, I

Estructuras organizacionales de sector, I

Evolución de la industria, I, II

Evolución tecnológica continua frente a la discontinua, I

Expansión de la línea de productos, I

F

Factores de costo, I, II, III

Factores de singularidad,

influencia de, I

tecnología y, I

Factores institucionales,

diferenciación y, I

sustitución y, I

ventaja de costo y control de, I

costos de los insumos comprados y, I

influencia de, en el costo, I

ubicación y, I

Federal Express, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII

Fireman´s Fund, I

Fisher, John C., I

Folger’s, café, I, II

Forbis, John L., I

Ford, Henry, I

Fortunato, M., I

Freightliner, I

French’s, I

Fuji Xerox, I, II

Fujitsu, I

Función corporativa en la facilitación de las interrelaciones, I

Función de Gompert, I

Función logística, I

G

Galbraith, Jay, I, II, III

Gallo, I, II, III, IV, V

General Electric, I, II, III, IV, V, VI, VII

General Foods, I, II, III, IV, V, VI, VII

General Motors, I, II, III, IV

Georgia-Pacific, I

Gerber, I

Ghemawat, Pankaj, I

Gillette, I, II

Gluck, Frederick W., I

Goodyear, I

Gould, I

Govindarajan, Vijayaraghavan, I

Grey Poupon, I, II, III

Grupos estratégicos, I

Gupta, Anil K., I

H

Habilidades, transferencia de:

Halliburton, I

Hamilton, Ronald H., I

Hammermill Paper, I

Hanes, I, II

Harley Davidson, I

Harris Corporation, I

Haspeslagh, Phillipe, I

Hathaway, I

Hattori, K., I

Heineken Beer, I

Heinz, I, II, III, IV

Hermans, I

Hertz, I

Hewlett-Packard, I, II, III

Homelite, I, II, III

Honda, I

Hughes Tool, I

I

IBM, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI

Igualación de las interrelaciones, I

Imagen, I, II

Imitación, I, II, III, IV

Impulsores de costos, I, II, III

control de los, I, II

diferenciación e, I, II

sustentabilidad de los, I

tecnología e, I, II

Incentivos horizontales, I

Incertidumbre,

estrategia competitiva bajo la:

estructura de la industria e, I

sustitución e, I

Incertidumbre de la demanda,

evolución tecnológica e, I

primeros participantes e, I

Industria,

aeronáutica, I

automotriz, I, II, III, IV, V

cervecera, I, II, III

de aceite para motores, I, II

de alimentos para lactantes, I, II, III, IV

de aviones militares, I

de bicicletas, I

de bienes de consumo, I

de calefacción solar, I

de cámaras fotográficas, I, II

de camiones (pesados), I, II, III

de champiñones, I

de comercio de granos, I

de compañías eléctricas, I

de computadoras personales, I, II, III, IV, V, VI

de contenedores metálicos, I

de cosméticos, I, II, III

de distribución de alimentos, I

de elevadores, I

de empacadoras de carne de res, I, II

de equipo agrícola, I

de equipo médico, I, II

de equipo para construcción, I, II

de equipo para oficina, I

de equipo para telecomunicaciones, I

de fabricación de chocolate, I, II

de fabricación de copiadoras, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI

de fibra de vidrio, I

de filtración líquida, I

de franqueadoras, I

de generadores de turbina, I, II, III, IV

de hoteles/moteles, I, II

de la computación, I, II, III

de la consultoría, I

de la impermeabilización, I, II

de latas, I, II

de lentes de contacto, I, II

de lentes de contacto suaves, I

de líneas aéreas, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII

de llantas, I

de locomotoras diesel, I

de pianos, I, II

de máquinas de escribir, I, II

de materiales para fachadas residenciales, I

de mercancía general, I

de montacargas, I, II

de mostaza, I

de motocicletas, I

de motores para avión, I

de mudanzas, I

de pantimedias, I, II

de periódicos, I

de pluma (bolígrafos) desechable, I, II

de productos de papel, I, II, III, IV, V

de publicación de base de datos, I

de renta de automóviles, I

de semiconductores, I, II, III, IV

de servicio de valuación de bonos, I

de servicios de complementación y estimulación,

de pozos petroleros, I

de servicios legales, I

de servicios profesionales, I

de servicios y equipo para campos petroleros, I, II, III

de sierra de cadena, I

de software, I

de los sujetadores, I

de televisión por cable, I

de televisores, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII

de reproductoras portátiles, I

de videocaseteras, I

de videojuegos, I, II, III, IV

del aluminio, I, II, III, IV, V, VI, VII

del carbón, I

del hule, I, II

del tabaco, I, II

del transporte, I

del vodka, I

disquera, I, II

farmacéutica, I

manufacturas durable, I, II

mineral, I

procesadoras de maíz, I

química, I

refresquera, I, II, III, IV, V, VI, VII

relojera, I, II, III

siderúrgica, I, II, III

Industrias de compañías eléctricas, I, II

Inflación relativa, I

Información,

compra de, I

incorporada al producto, I

acerca de la tecnología, I, II

Infraestructura organizacional, I, II

Innovación: véase Cambio tecnológico,

Instrumentación, ventaja de costos e, I

Integración, I, II

como estrategia ofensiva, I

diferenciación y costos de la diferenciación, I

identificación del tipo de comprador e, I

influencia de, en la singularidad, I

integración hacia atrás: véase Integración,

subsidio cruzado y, I

sustitución e, I

ventaja de costos y uso de activos e, I

integración hacia atrás, I, II

control de la, I

influencia de la, en costos, I

costos comprados de entrada y, I

escala y, I

sustentabilidad y, I

Integración vertical: véase Integración,

Intel, I, II

interrelaciones con los competidores, I, II

de adquisiciones (compras), I, II, III

de infraestructura, I, II

de la producción, I, II, III, IV, V, VI

de los segmentos, I, II

de mercado, I

Interrelaciones entre unidades de negocios, I, II

de segmentos, I, II

diferenciación y costo de diferenciación e, I

influencia de, en la singularidad, I

sustentabilidad de las, I

estrategia defensiva e, I, II, III

estrategia horizontal e:

geográficas, I

motivos contradictorios e, I

organización horizontal e:

productos complementarios:

tecnología e, I, II, III, IV

ventaja de costo y control de las, I

costos de los insumos comprados, I

influencia de la, en los costos, I

sustentabilidad de, I

Interrelaciones financieras, I

Interrelaciones geográficas, I

Interrelaciones intangibles, I, II

apalancamiento negativo de las, I

definición de, I

estrategia de diversificación e, I

estrategia horizontal e, I, II, III

identificación de las, I, II

ventaja competitiva e, I, II

Interrelaciones tangibles, I

acción de compartirlas:

definición de, I

Interrelaciones tecnológicas, I, II, III

Inversión defensiva, I

Investors Diversified Services (IDS), I

Iowa Beef, I, II, III, IV, V

IV International, I

Ivory, I

J

James, Fred S., Company, I

John Manville, I, II

Johnson & Johnson, I, II, III, IV, V, VI

Juego de caballeros, I, II

K

Kodak, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X

Kantrow, Alan M., I

Kimberly Clark, I, II, III

Klein, Harold E., I

K-Mart, I, II

Kotler, Philip, I, II, III, IV

Kotter, John, P., I

Kyocera, I

L

La Quinta, I, II, III

Laker Airways, I

Lancaster, I

Lawrence, Paul R., I

Levantamiento de la cosecha, I, II

Levitt, Theodore, I, II

Licencias, tecnología de las, I, II

Liderazgo del mercado, I

Liderazgo en pérdidas: véase Subsidio cruzado,

Liderazgo tecnológico: véase Innovación,

Líderes, ataques contra, I

Life Savers, I

Liggett Group, I

Lilly, Eli, I

Lincoln Electric, I

Linneman, Robert E., I

Lipton, I

Litigios, I

Loehmanns, I

Logística,

cambios de la, I

Lone Star, I

Lord & Taylor, I

Lorsch, Jay W., I, II, III

M

Mack, Trucks, I

Macroescenarios, I, II

Magnavox, I

Mahajan, Vijay, I

Malaska, Pentti, I

Mandell, Thomas F., I

Mansfield, Edwin, I

Mapas estratégicos, I

Margen, I

Mark and Spencer, I

Matsushita, I, II, III, IV, V, VI

Mauna Loa, I

Maxwell House, I, II, III, IV

McCulloch, I, II, III, IV

McDonald's, I

McGraw-Hill, I, II

MCI, I

McKesson, I

McKinsey and Company, I

Mead, I

Mehta, Nitin T., I

Mercados de pruebas, alteración de los, I

Mercedes-Benz, I

Merrill Lynch, I, II, III

Metas,

de unidades de negocios, I

del competidor, I

Michelin, I, II, III

Miller Beer, I, II, III, IV

Modelos de difusión, I

Monarch, I

Moriarty, Rowland T., I

Morton-Norwich, I

Motivos contradictorios de los líderes, I

Muller, Eitan, I

N

Napco, I

National Semiconductor, I

NEC Corporation, I, II, III, IV

Necesidades del comprador,

primeros participantes (pioneros) y las, I

estructura de la industria y las, I

evolución tecnológica y las, I

Neiman-Marcus, I

New York Times, The, I

Nexos con los proveedores, I, II, III

Nexos dentro de la cadena de valores, I

Nexos verticales, I, II, III, IV, V, VI, VII

Nike, I, II

Nissan, I, II

Normas (estándares), definición de, I

Northwest Airlines, I

Nucor, I

O

Ocasión de la compra, identificación del tipo de comprador y, I

ODECO, I

Oferta y demanda, I

Oportunidad,

diferenciación y costo de la diferenciación, I

influencia de, en la singularidad, I

tecnología y, I

ventaja de costos y uso de activos, I

aprendizaje y, I

control de la, I

costos comprados de entrada y, I

influencia de, en costos, I

sustentabilidad de la, I

Ore-Ida, I

Organización horizontal, I, II

categorías de: véanse Procesos horizontales de solución de conflictos; Prácticas horizontales de recursos humanos; Estructura horizontal;

Sistemas horizontales,

Owens-Corning Fiberglas, I

P

PACCAR, I

Países, segmentación de, I

Pall Corporation, I

Paraguas de costos, I

Participación en el mercado, I, II, III, IV

aumento del castigo por pérdida de la, I

frente a compartir, I

óptima, I

Patrón de pedidos, I

People Express, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI

PepsiCo, I, II, III, IV

Percepción de valor por el comprador, I

productos complementarios y, I

sustitución y, I, II

Perdue, I

Perfiles de riesgo de los compradores, I

Perkin-Elmer, I

Philco, I

Philip Morris, I, II, III, IV, V

Planeación estratégica,

escenarios y, I

estrategias genéricas y, I

horizontal, I

Poder de negociación, I

estructura de la industria y, I

mejoramiento de, por parte de la competencia, I

políticas de compras y, I

segmentación y, I, II

tecnología y, I

Poder del comprador, I, II, III, IV, V, VI

Poder del proveedor, I, II, III, IV, V, VI

Políticas discrecionales,

diferenciación y, I

escala y, I

ventaja de costos y, I, II, III, IV, V

Porter, Michael E., I, II, III

Posición competitiva, I

Posición de “atrapado en la mitad”, I, II

Posicionamiento anticipado, I

Posiciones de bloque, I

Prácticas horizontales de recursos humanos, I

Precio alto, I, II, III

Precios de transferencia, I

Precios,

de transferencia, I

defensivos, I, II

del competidor, I

incorrectos, por líderes, I

productos complementarios y, I

subsidio cruzado y: véase Subsidio cruzado,

Procesamiento de pedidos, I

Procesos horizontales de solución de conflictos, I

Procter & Gamble (P&G), I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI, XII, XIII, XIV, XV, XVI, XVII, XVIII, XIX, XX, XXI

Productos complementarios, I

control sobre, I

definición de, I

empaquetamiento, I, II

subsidio cruzado, I

sustitución y, I, II, III, IV

Productos genéricos, I, II

Productos o servicios auxiliares, I, II

Promoción desde el interior, I

Propensión del comprador a sustituir, I, II

Proveedores, reclutamiento de, en defensa contra la sustitución, I

selección de, I

uso exclusivo de, I

Prudential-Bache, I

Pry, Robert H., I

Psicografía, identificación del tipo de comprador y, I

Pulsar (relojes), I, II

Puntos ciegos, I

Puntos focales, I, II

Puros finos Partagás, I

R

Ralston-Purina, I

Rank Xerox, I

RCA, I, II, III, IV, V, VI, VII

Redefinición del alcance, I, II

Redefinición geográfica, I

Reducción de costos:

Reducción de precios, respuesta a la, I

Regiones, segmentación y, I

Reglas de la competencia, I

Remington, I

Renault, I

Represalia, I, II, III, IV

Reputación, I

Respuesta al ataque, I

Revlon, I

Richardson-Vicks, I

Ricoh, I, II

Riesgo de fracaso, sustitución y, I

Rivalidad, I, II

empaquetamiento y, I

juego de caballeros y, I, II

segmentación y, I, II

sustitución y, I

tecnología y, I

Robertson, Thomas S., I

Rockwell, I, II

Roper, I

Rotación de personal entre unidades de negocios, I

Royal Crown, I, II

Royal Dutch/Shell, I, II

S

Savin, I, II

Schering-Plough, I

Schocker, Allan D., I, II

SCM, I

Scott Paper, I, II

Scoville, I

Sears, I, II, III, IV, V

Segmentación de la industria: véase Segmentación,

del mercado, I

Segmentación de la industria, I

empaquetamiento y, I

sustitución y, I, II, III, IV, V, VI, VII

Segmentación del mercado, I

Segmentos del comprador, I, II

Seguimiento tecnológico, I

Seiko, I, II, III

Selección de competidores, I

Señales de valor de los compradores, I, II

Señales de valor productos complementarios, I

criterios de señales y, I, II, III

definición de, I

ignorar la necesidad de, I

reforzamiento de la diferenciación mediante, I

sustitución y, I, II, III, IV

Señales del mercado, I

Sensibilidad al precio,

empaquetamiento y, I

subsidio cruzado y, I

Servicio aéreo de paquetería pequeña, I

Seven Up, I, II

Shapiro, Benson P, I

Shearson Loeb Rhoades, I

Shearson/American Express, I

Sinergia, I, II

Singularidad: véase Diferenciación,

SISCO, I

Sistema de valores, I, II

Sistemas de incentivos, resistencia a las interrelaciones y, I

Sistemas horizontales, I

Smirnoff, vodka, I, II

Smith International, I, II

Sony, I, II

Southwest Airlines, I, II

Sprint, I

Square D, I

Squibb, I, II

Srinivasan, V., I, II

Staley, A. E., I

Standard Brands, I, II

Steinway and Sons, I, II

Stengrevics, John M., I, II, III, IV

Stihl, I, II

Stolichnaya, I

Stouffer's, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX

Stuart, Alexander, I

Subsidio cruzado, I, II

Subtecnologías, I, II

Sun-Diamond, I

Suposiciones de la competencia, administración de las, I, II

Suposiciones, del competidor, I, II

Sustitución descendente, I

Sustitución, I, II, III, IV, V

estrategia defensiva y, I, II

productos complementarios y, I, II, III, IV

tecnología y, I, II, III, IV

T

Tamaño del pedido, I

Tampax, I, II

Tecnología,

administrativa, I, II

alterna, I

concesión de licencias de, I, II

de oficina, I, II

difusión de la, I, II

pronóstico de, I

identificación del tipo de comprador y, I

inversión en, I

variedades de productos y, I

Tecnologías alternas, I

Teece, David J., I

“Territorio”, protección del, I

Texas Instruments, I, II, III

Timex, I, II, III

Timken, I

Tipo de diversificación, interrelaciones y, I

Tipos de comprador,

definición de, I

diferencias de la cadena de valores y, I

diferencias estructurales y, I

empaquetamiento y, I

en matrices de segmentación, I

identificación de, I

sustitución y, I, II

Toyota, I

Trans World Corporation, I

Transamerica, I

Transporte aéreo, I

Trusthouse Forte, I

TRW, I

TWA, I

U

U. S. Home, I

Ubicación de la actividad,

diferenciación y, I

ventaja de costos y, I, II, III, IV, V

Ubicación del comprador,

definición de la, I

en matrices de segmentación, I

identificación de la, I

sustitución y, I

Ubicación geográfica: véase Ubicación,

Unidades de negocios, interrelaciones entre:

Unidades estratégicas de negocios (VEN), I

Union Carbide, I

United Airlines, I, II

United Technologies, I

Upjohn, I

USA Today, I, II

Uso de la capacidad,

control del, I

influencia del, en costos, I

participación y, I

uso de activos y, I

Utterback, James M., I

V

Valor agregado, I

Valor ascendente, I

Valor del comprador, I

cadena de valores del comprador y, I, II, III, IV, V

cadena de valores y, I

criterios de compra y, I

desempeño creciente del comprador y, I, II

percepción de valor por el comprador: véase Percepción de valor por el comprador,

sustitución y, I, II

tácticas defensivas y, I

Valor en libros, I

Valor, I, II

de un sustituto, I, II

Valor/precio relativos de un sustituto, I

Velcro, I

Venta directa, I

Ventaja competitiva sustentable, I, II

Ventaja de costos, I, II, III

cadena de valores y, I

diferenciación y, I

estrategia de liderazgo en costos:

estrategia de concentración, I

instrumentación y, I

participación y, I

productos complementarios y, I, II, III

sustentabilidad de, I

tecnología y, I, II

Ventajas de los primeros participantes, I, II, III, IV

diferenciación y, I

estrategias de escenarios industriales y, I

sustitución y, I

tipos de, I

Vetco, I

Viabilidad, del competidor, I

Volvo, I

W

Wack, Pierre, I, II

Wall Street Journal, I, II

Wal-Mart, I

Wells, John R., I, II, III

Western Company, I

Westinghouse, I, II

Weyerhaeuser, I

White Motor, I

Williamson, Oliver E., I

WKM, I

Wrigley, I

Write Brothers, I

X

Xerox, I, II, III, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X, XI

Y

Yellen, Janet L., I

Yip, George, I

YKK, I

Z

Zenith I, II

Referencias

Prologo

[1] *N. del Ed.:* Publicado solo dos años después (1982) por Grupo Editorial Patria bajo el título *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia,* reeditado en 2000 y en nueva edición reformada en 2015. Regresar

[2] *N. del Ed.:* Publicado solo dos años después (1987) por Grupo Editorial Patria bajo el título *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior,* reeditado en 2002 y en nueva edición reformada en 2015, que es la que usted tiene en sus manos. Regresar

[3] Doctor en Estudios Científico-Sociales, Master en Dirección de Marketing y Comunicación, Maestro en Administración. Profesor-investigador del Departamento de Economía, Administración y Mercadología, y coordinador de la Unidad Académica de Administración del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente (ITESO). Regresar

Capitulo 1 Estrategia competitiva: conceptos básicos

[1] Muchos conceptos de la planeación estratégica ignoran el atractivo de la industria y optan por buscar una mayor participación en el mercado, lo cual es una forma segura de ganar victorias pírricas. Una lucha por obtener una participación en una industria poco atractiva tal vez no sea rentable; incluso la misma lucha podría empeorar la estructura de la industria o erosionar su rentabilidad. Otros conceptos de planeación asocian el *punto muerto*, es decir, la incapacidad de superar a los competidores, a utilidades poco interesantes. Pero el punto muerto puede ser sumamente rentable en las industrias atractivas. Regresar

[2] Estos conceptos también se aplican a los bienes y servicios. A lo largo del libro utilizo el término "producto" en sentido amplio para referirme a las industrias que los ofrecen. Regresar

[3] La estructura de la industria se examina a fondo en el libro *Estrategia competitiva* (capítulo 1), publicado por Grupo Editorial Patria: México. Regresar

[4] Los productos genéricos plantean los mismos riesgos a muchas industrias de bienes de consumo. Regresar

[5] *N. del Ed.:* Asociación de dos o más individuos o compañías que participan de manera conjunta en una acción de negocios con fines de lucro sin que exista una sociedad o incorporación real entre ambos. Regresar

[6] Sin una ventaja competitiva sustentable, el desempeño por arriba del promedio suele no mantenerse en el largo plazo. Regresar

[7] *N. del Ed.:* Las estrategias de enfoque también son llamadas de concentración o especialización. Regresar

[8] La equiparación implica ofrecer productos idénticos a los de los competidores o una combinación diferente de sus atributos que goce de la misma preferencia de los clientes. Regresar

[9] El líder en costos será el más rentable, pero no es necesario serlo para mantener los rendimientos superiores al promedio en las industrias de bienes básicos, donde hay pocas oportunidades de crear una capacidad eficiente. La compañía que se encuentre en el cuartil de costos casi siempre tendrá un buen desempeño, aunque no sea el líder en costos. Esta situación se registra en la industria del aluminio, donde la capacidad de agregar capacidad de bajo costo se limita debido al acceso a energía eléctrica, bauxita e infraestructura baratas. Regresar

[10] La diferenciación global y su enfoque son tal vez las estrategias que más se confunden en la práctica. Se distingue porque el diferenciador global basa su estrategia en atributos ampliamente apreciados (p. ej., IBM en computadoras), mientras que la compañía que se centra en la diferenciación busca segmentos con necesidades especiales y las satisface mejor (p. ej., Cray Research en computadoras). Regresar

[11] Este ejemplo se explica de manera más extensa en el capítulo 7. Regresar

[12] En el libro *Estrategia competitiva* se explican los procesos que originan el cambio estructural de la industria. Regresar

[13] En el libro *Estrategia competitiva* (capítulo 2) se repasan con mayor detalle las habilidades que requiere una estrategia genérica. Regresar

CAPÍTULO 2 La cadena de valor y la ventaja competitiva

[1] El concepto de sistema de negocios, ideado por McKinsey and Company, capta la suposición de que una empresa es una serie de funciones (investigación y desarrollo, producción, mercadotecnia, canales) y pueden obtenerse ideas valiosas analizando cómo se realizan frente a la competencia. Esa compañía también resalta cómo la redefinición del sistema ayuda a alcanzar la ventaja competitiva, idea muy importante, por cierto. El concepto de sistema de negocios se centra en funciones generales más que en actividades, sin distinguir los tipos de ellas ni mostrar cómo se relacionan. No está ligado en concreto a la ventaja competitiva ni al alcance competitivo. Entre las explicaciones más completas de este se encuentran las de Gluck (1980) y Bauron (1981). Vea también a Bower (1973). Regresar

[2] La noción de una unidad estratégica de negocios como entidad relevante para formular estrategias ha sido bien acogida y se

origina en el trabajo de muchos estudiosos y consultores. Sin embargo, a veces no se definen de manera correcta, problema que se pone de relieve en el análisis de las cadenas de valor al que volveré a referirme enseguida. Regresar

[3] Los economistas señalan que la empresa lleva a cabo una función que define cómo los insumos se convierten en productos. La cadena de valor es una teoría que ve en ella un conjunto de funciones de producción individuales pero conexas, si se las define como actividades. La formulación de esta teoría se centra en la manera como estas actividades crean valores y en lo que determina su costo, dándole a la empresa gran libertad para que decida cómo configurar y combinar sus actividades. Regresar

[4] También se observan actividades de infraestructura a nivel de grupo o sector. Regresar

[5] En los capítulos 1 y 6 del libro *Estrategia competitiva* se explican algunos de los problemas estructurales. Regresar

[6] A diferencia de una compañía que puede medir el valor basándose en el precio o las utilidades, la medición que efectúa el cliente es compleja y se relaciona con la satisfacción de necesidades. Consulte el capítulo 4. Regresar

[7] Los mismos principios que rigen la diferenciación de una compañía también pueden servir para analizar la amenaza de la sustitución, como se ve en el capítulo 8. Regresar

[8] En la teoría económica el término *alcance* se usa para indicar la frontera entre las actividades que una compañía lleva a cabo de manera interna y las que obtiene en las transiciones de mercado, por ejemplo, la integración vertical (consulte, entre otros, a Coase [1937, 1972]). En algunas obras ha comenzado a examinarse hasta qué punto la diversificación es un problema de alcance (vea a Teece [1980]). Con la expresión alcance competitivo se designa aquí un concepto más amplio del ámbito de las actividades de una organización que abarca la cobertura de segmentos de la industria, la integración, los mercados geográficos atendidos y la competencia coordinada en industrias conexas. Regresar

[9] Desde el punto de vista analítico, las interrelaciones entre cadenas de valor que atienden varios segmentos, regiones geográficas e industrias afines son idénticas. Consulte los capítulos 7 y 9. Regresar

[10] Consulte a Porter (1985). Regresar

[11] Porter, *op. cit.* Vea también a Porter, Fuller y Rawlinson (1984). Regresar

[12] En Lawrence y Lorach (1967) se mencionan las primeras obras innovadoras. Regresar

CAPÍTULO 3 Ventaja en costos

[1] Incluso cuando un competidor comparte la actividad con las unidades correspondientes de negocios y la compañía no lo hace. Consulte el capítulo 9. Regresar

[2] Si los activos se asignan con alguna medida de su valor, se requerirá un cargo de capital para evaluar los compromisos con los costos operativos. Regresar

[3] Escala no es sinónimo de participación en el mercado. Según la medida correspondiente de escala, diferirá mucho la definición correcta de participación que esta apuntala. Regresar

[4] El término “experiencia” se emplea a menudo para designar la reducción del costo con el tiempo, reflejando así las grandes posibilidades de aprender. Sin embargo, la “curva de la experiencia” combina el aprendizaje y las economías de escala que son factores muy diferentes de costos. En este libro, la palabra aprendizaje abarca todos los tipos de reducción de costos atribuibles a mejorar el conocimiento práctico y a los procedimientos independientes de la escala. Regresar

[5] Una reducción de 15% en los costos, con el doble del volumen acumulado, es la mediana de una gran cantidad de estudios académicos; sin embargo, este promedio encubre una gran variedad de rapidez del aprendizaje. Un tratamiento muy enriquecedor del aprendizaje se ofrece en Pankaj Ghemawat (1984). Regresar

[6] Aun cuando no sea posible mantener la exclusividad del aprendizaje, cuando se innovan ciertos tipos de él se obtienen algunas ventajas propias del primer participante. Consúltese el siguiente pie de página y el capítulo 5. Regresar

[7] La conocida medida de la rapidez del aprendizaje, volumen acumulado de la compañía, ofrece la ventaja de su simplicidad. No obstante, esta medida opaca las tasas diferenciales en las actividades de valor y no es un indicador apropiado de la rapidez en muchas actividades. Regresar

[8] En el capítulo 14 del libro *Estrategia competitiva* se explica con mucha amplitud la relación existente entre integración y ventaja competitiva. Regresar

[9] En el capítulo 12 se explica a fondo el empaquetamiento de productos complementarios. Regresar

[10] Una descripción de los factores estructurales de la industria se da en los capítulos 1 y 6 de *Estrategia competitiva.* Regresar

[11] Los mismos principios se aplican al evaluar los costos de los competidores *potenciales.* Regresar

[12] En el capítulo 6 se explica cómo utilizar a los competidores para reducir la fluctuación del volumen y con otros fines estratégicos. Regresar

[13] En el capítulo 5 se describe ampliamente cómo puede afectar la tecnología a la competencia. Regresar

[14] Una descripción general de Iowa Beef se da en Stuart (1981). Regresar

[15] Consulte el capítulo 14, donde se explica la estrategia defensiva. Regresar

[16] Desde el punto de vista estratégico, el subsidio cruzado intencional se justifica en algunas industrias. Regresar

[17] En el capítulo 15 se hace referencia a las oportunidades para aprovechar el subsidio cruzado con el propósito de atacar a los líderes del mercado. Regresar

CAPÍTULO 4 Diferenciación

[1] En lo sucesivo, la designación *precio alto* (o *especial)* se refiere a todos los beneficios de la diferenciación. Regresar

[2] Las investigaciones en torno a la teoría de la demanda iniciadas por Lancaster ven en el producto un paquete de atributos que desea el comprador. Consulte un resumen en Lancaster (1979). Este capítulo explica cómo los atributos valiosos se originan en la cadena de valor del comprador, cómo los atributos del producto crean valor para él y cómo los más útiles se relacionan con las actividades realizadas por la firma. Regresar

[3] Al identificar productos nuevos o mejores, la literatura en mercadotecnia tiende a centrarse en el producto físico y a suponer que se conocen los atributos deseados (vea una encuesta en Schocker y Srinivasan [1979]). Aquí se resalta solo lo que los hace valiosos para el comprador y cómo las actividades totales de la empresa pueden crear valor. Regresar

[4] Este mismo análisis determina el valor relativo de un producto sustituto, tema expuesto en el capítulo 8. En este capítulo se dan más ejemplos de cómo es posible reducir los costos del comprador o mejorar su desempeño. Regresar

[5] Atenuar el riesgo de fracaso del comprador equivale a reducir su costo. Regresar

[6] Las formas de disminuir los costos del comprador se explican de manera más amplia en el capítulo 8, en el caso similar de un producto que sustituye a otro. Forbis y Mehta (1979) ofrecen una exposición útil de algunos problemas de la reducción del costo. Regresar

[7] Esta estrategia supone que la compañía pueda realizar esas actividades a un precio menor que el cliente. Regresar

[8] Un precio persistente superior al valor para el cliente suele ser posible solo cuando una compañía y el efecto de su producto en el costo o en el desempeño del cliente son muy intangibles y difíciles de medir. Regresar

[9] Una descripción se encuentra en Steinway and Sons (1981). Regresar

[10] En Levitt (1981) se ofrece una interesante explicación de este problema con más ejemplos. Regresar

[11] Incluso los criterios de uso intangible como el diseño a menudo pueden cuantificarse; por ejemplo, las especificaciones en las encuestas de la industria. Regresar

[12] En la literatura de la mercadotecnia se han expuesto algunas técnicas cuantitativas para clasificar los atributos de los productos, aunque se basan más que nada en el uso de los datos competitivos de las ventas y en los sondeos a los compradores, no en el cálculo directo del valor. En Schocker y Srinivasan (1979) se incluye una encuesta. Regresar

[13] Vea en el libro *Estrategia competitiva,* capítulos 1 y 6, descripciones de las fuentes de los costos del cambio. Estos costos se explican en el capítulo 8. Regresar

CAPÍTULO 5 La tecnología y la ventaja competitiva

[1] De ahí la designación “desarrollo tecnológico” en la cadena genérica de valor y no en la frase más limitada “investigación y desarrollo” (o “I+D”). Regresar

[2] Vea el libro *Estrategia competitiva,* capítulo 13, y Porter (1985). Regresar

[3] Las mismas ideas pueden generalizarse para evaluar cualquier tipo de innovación, como las de mercadotecnia o las del método de compras. Regresar

[4] Algunas de estas ventajas también se acumulan para otros participantes iniciales además del primero. Regresar

[5] En el capítulo 10 del libro *Estrategia competitiva* se exponen los costos de la innovación dentro del contexto de una industria emergente. Regresar

[6] Otro tipo de coalición es el desarrollo conjunto de tecnología con otra empresa. Este desarrollo incluye muchos de los aspectos de la concesión de licencias. Regresar

[7] Vea Abernathy y Utterback (1978). Regresar

[8] Abernathy, Clark y Kantrow (1983). Regresar

[9] Consulte en el capítulo 8 del libro *Estrategia competitiva* una exposición más amplia sobre la evolución industrial y sus causas. Regresar

CAPÍTULO 6 Selección de competidores

[1] La discriminación de precios consiste en vender distintos productos a varios compradores con un precio también distinto. Regresar

[2] Más adelante se retoma este tema. La vulnerabilidad de los líderes (atribuible a esta y a otras prácticas) se explica en el capítulo 14. Regresar

[3] En el caso particular de la regulación de la tasa de retorno inversión, a menudo se establecen rendimientos permisibles

mediante el costo promedio de los competidores. Por eso, gracias a que cuenta con ellos, un producto eficiente a veces alcanza mayor rentabilidad. Regresar

[4] En Bloom y Kotler (1975) se dan más ejemplos del efecto que las consideraciones antimonopolio tienen en el comportamiento del líder. Regresar

[5] Algunas estrategias que vinculan los productos complementarios, como esta, se describen con mayor detalle en el capítulo 12. Regresar

[6] Los problemas del lanzamiento de productos en una industria emergente se exponen en el capítulo 10 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[7] En el capítulo 15 se describe cómo atacar de manera eficaz a los líderes del mercado por medio de estrategias de concentración. Regresar

[8] Schmalensee (1978) analiza el efecto que la proliferación de productos tiene en los cereales para desayuno. Regresar

[9] El análisis del competidor se describe a detalle en los capítulos 3 al 5 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[10] En el capítulo 14 se ofrece una explicación más completa de la estrategia defensiva. Regresar

[11] Consúltese el capítulo 14. Regresar

[12] A partir de razones válidas, Bloom y Kotler (1975) reconocen la inconveniencia de una participación de 100%. Citan los problemas antimonopolio, la posibilidad de atraer el ingreso y el riesgo de que las compañías con una gran participación reciban ataques de organizaciones de consumidores o de interés público. Regresar

[13] Consúltese en Caves, Fortunato y Ghemawat (1981) una investigación empírica que apoya algunos de estos factores. Regresar

[14] El crecimiento de la industria interactúa con las economías de escala y determina la participación óptima. En una industria de crecimiento rápido, esas economías producen una menor barrera y ventaja de costos que en las de crecimiento lento. Regresar

[15] Vea a Bloom y Kotler (1975). Regresar

[16] La evidencia obtenida al examinar una sección transversal de las industrias indica que una notable diferencia de participación entre los competidores se acompaña de mayor estabilidad. La prueba estadística de Buzzell (1981) reveló que los patrones de la participación siguen una distribución semialgorítmica: la de cada competidor es una proporción constante de la siguiente compañía mejor clasificada. El Boston Consulting Group (1976) también supuso que una distribución de ella en un mercado estable solo tendrá tres competidores importantes cuya participación tiene la proporción 4:2:l; el cual es un caso especial de la distribución semialgorítmica. Con todo, este tipo de generalizaciones pueden confundir porque, aparte de la participación, no reflejan otras características de la industria y de los competidores. Por ejemplo, la hipótesis del Boston Consulting Group no se cumplirá en todos los sectores industriales, pero con mucha probabilidad sí lo hará en los de los bienes de consumo donde hay malos competidores. Regresar

CAPÍTULO 7 Segmentación de la industria y ventaja competitiva

[1] Las estrategias de concentración se describen en el capítulo 1.

N. del Ed.: Las estrategias de concentración también son llamadas de enfoque o especialización. Regresar

[2] A lo largo del libro el término “producto” designa los productos y servicios. En casi todas las industrias de productos hay algunos servicios que forman parte de la oferta y son importantes para la segmentación. Los principios con que se analizan unos y otros también son relevantes en la segmentación. Regresar

[3] En el capítulo 12 se explican los problemas estratégicos de empaquetar productos distintos en su aspecto físico y su venta en paquete, algo que muchas compañías hacen sin saberlo. Regresar

[4] Como se verá, la segmentación de la industria fluye de las características de los productos y compradores de una industria, sin importar las estrategias actuales de las empresas. Los grupos estratégicos *(Estrategia competitiva,* capítulo 7) nacen de las diferencias de sus estrategias, una de cuyas dimensiones pueden ser los segmentos que atienden. Por tanto, la segmentación de la industria es una estructura básica para analizar los grupos estratégicos. Regresar

[5] La amenaza de la sustitución y la del ingreso tienden a ser mayores que en la industria en su conjunto porque otros tipos de productos son a menudo sustitutos de un tipo; los competidores que operan en otros segmentos son participantes potenciales bien ubicados de un segmento. Regresar

[6] La ubicación geográfica de los clientes refleja la importancia del alcance geográfico, definido en el capítulo 2. Por razones prácticas es más conveniente estudiar tanto el alcance dentro de la industria como el alcance geográfico en la segmentación. Regresar

[7] En el capítulo 12 se exponen a fondo los problemas estratégicos que intervienen en el empaquetamiento. Regresar

[8] Una buena encuesta se incluye en Moriartg (1983). Bonoma y Shapiro (1984) ofrecen un análisis muy útil de la segmentación del mercado industrial y sus implicaciones en la estrategia de la mercadotecnia. Regresar

[9] Los expertos en mercadotecnia han propuesto otras técnicas afines de segmentar a los consumidores, como la personalidad y la lealtad. En Kotler (1980) se ofrece una encuesta. Regresar

[10] La fuerza de las interrelaciones dentro de una industria y entre ellas determina las fronteras de industrias con estrategias distintas. Regresar

[11] Quizá convenga distinguir entre la posición fuerte y débil de cada segmento. Regresar

[12] No es obligatorio que las estrategias que combinan los segmentos sean horizontales o verticales en la matriz de segmentación; sin embargo, las estrategias de concentración a menudo son horizontales o verticales porque son comunes las de productos, compradores, canales o geográficas. Regresar

CAPÍTULO 8 Sustitución

[1] Vea en Levitt (1960) una formulación clásica de la necesidad de pensar en forma funcional. Regresar

[2] En el capítulo 12 se describen más a fondo los problemas estratégicos planteados por los productos complementarios. El costo diferencial y la calidad de esos productos rara vez constituyen un problema en la diferenciación de las marcas. Regresar

[3] "General Cinema Corporation", 1976. Regresar

[4] El costo de cambiar de proveedor se explica en el libro *Estrategia competitiva,* capítulos 1 y 6. Regresar

[5] La discusión de la evolución de la industria en el capítulo 8 del libro *Estrategia competitiva* ofrece las herramientas para pronosticar los cambios estructurales en la industria del sustituto y en la que este amenaza; el análisis que en el capítulo 10 se da de las industrias emergentes puede aplicarse a las industrias de sustitutos porque a menudo se trata de industrias nuevas. Regresar

[6] Los márgenes de utilidad pueden ser negativos y, en ocasiones, se refieren a un sustituto que inicia su penetración. Regresar

[7] En el capítulo 8 del libro *Estrategia competitiva* se explica por qué el ciclo de vida del producto es una generalización deficiente del cambio estructural de la industria. La trayectoria en forma de *S* del crecimiento de ventas, aunque de ninguna manera universal, es uno de los predictores más comunes procedentes de la teoría del ciclo de vida. Regresar

[8] La trayectoria de la sustitución se asemeja a la difusión de una innovación. La investigación dedicada a la difusión pone de manifiesto la información y los factores de actitud que inciden en este proceso. En Robertson (1971) se incluye una encuesta. Regresar

[9] Según se señaló, al igual que la mayoría de los motivos para incrementar la penetración, el costo creciente del sustituto no debe considerarse inevitable. Regresar

[10] Los modelos de la difusión se han utilizado de manera amplia al pronosticar el crecimiento de nuevas marcas y la rapidez de la difusión tecnológica. Entre los modelos más importantes figuran los de Mansfield (1961), Bass (1969) Fisher y Pry (1971). El modelo logístico aquí descrito se parece al de Fisher y Pry. Regresar

[11] La función logística produce un punto de inflexión de la curva en forma de *S* en una sustitución de 50%. Una función afín, denominada función de Gompertz, tiene su punto de inflexión en una penetración de 37%. Aunque ambas han recibido apoyo empírico, la función logística es más fácil de usar en la práctica.

En Mahajan y Muller (1979) se incluye una encuesta acerca de los modelos de difusión. Regresar

[12] Habría que ajustar las tasas de penetración si la oferta del sustituto tuviera restricciones de la capacidad. Regresar

[13] Con frecuencia los directivos y sus asesores emplean mal las curvas logísticas. Se han tomado decisiones sin diagnosticar de manera adecuada las economías en que se basa la sustitución. Regresar

[14] La función estratégica de los bienes complementarios se examina más a fondo en el capítulo 12. Regresar

[15] Estos conceptos son importantes para las industrias en declive. Consulte el capítulo 12 del libro *Estrategia competitiva*, donde se explican también las estrategias de cosecha. Regresar

[16] Vea el capítulo 9. Regresar

[17] En *World Business Weekly* hay una explicación (1981). Regresar

CAPÍTULO 9 Interrelaciones entre las unidades de negocios

[1] En un artículo, Haspeslagh (1982) descubrió evidencia de que los métodos de planeación de portafolios eran utilizados de alguna manera por más de 300 compañías de *Fortune 1000.* Regresar

[2] En investigaciones acerca de la valuación del mercado accionario se descubrió un descuento a conglomerados en que las unidades de negocios inconexas de una empresa valen menos si son unidades independientes. Esta clase de descuento se justifica a menudo cuando no existe una estrategia horizontal que aproveche las interrelaciones. Regresar

[3] Las interrelaciones geográficas se explican en Porter (1985). Regresar

[4] Algunas de las mismas fuerzas favorecen la globalización de las industrias. Regresar

[5] Ahora empieza a disponerse del poder de la computación a un precio bajo y a reducirse así la necesidad de compartir las computadoras en algunas aplicaciones; parece haber una tendencia más fuerte a que la tecnología ofrezca nuevas oportunidades para compartir. Regresar

[6] John R. Wells (1984) efectuó un importante estudio acerca de las interrelaciones; dicho estudio aporta pruebas de cómo el

número de miembros del portafolio afectó a las unidades de negocios en una muestra de empresas diversificadas. Regresar

[7] Los economistas han comenzado a emplear la expresión “economías de alcance” para designar aquellas a las que tienen acceso compañías de productos múltiples (compare el término en Baumol, Panzar y Willig, 1982). Las fuentes de esta categoría de economías no se han vuelto operativas ni tienen condiciones que las nulifiquen. Regresar

[8] El hecho de compartir puede aumentar la rapidez del aprendizaje en una actividad al aumentar su rendimiento. Las interrelaciones intangibles también son una forma de aprendizaje, pero en ellas el conocimiento que se obtiene en una unidad de negocios se transfiere a otra aunque cada una realiza actividades independientes. Regresar

[9] Algunas veces se usan designaciones como *experiencia* o *recursos comunes* para indicar la posibilidad de compartir las actividades. Sin embargo, tales expresiones no están bien definidas ni provienen de un modelo que especifique las posibles ventajas competitivas de compartir y de sus costos. Regresar

[10] Las diferencias importantes de escala entre las unidades de negocios son aquellas en que se *comparte la actividad de valor*, las cuales no siempre coinciden con la escala global de la unidad de negocios. Por ejemplo, una unidad pequeña puede utilizar la logística de manera muy intensiva. Regresar

[11] Es evidente que el costo de coordinar depende de las prácticas organizacionales de la firma. Vea el capítulo 11. Regresar

[12] Vea una exposición acerca de las barreras contra la salida en el capítulo 1 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[13] En el capítulo 15 se ofrece una exposición sucinta acerca de las formas de adquirir una posición competitiva en una industria. Regresar

[14] Vea a Wells (1984). Regresar

[15] La investigación de John R. Wells (1984) contiene un importante trabajo acerca de las interrelaciones intangibles que ofrece ideas más completas de cuándo y cómo surgen. Regresar

[16] A veces solo hay una tenue línea entre la transferencia de conocimientos prácticos y el compartir el desarrollo tecnológico. Las interrelaciones tangibles e intangibles se dividen según una actividad se comparta de manera constante en alguna forma o que los conocimientos prácticos se transfieran entre actividades que en esencia son distintas. Regresar

[17] El análisis de los competidores multipuntos en industrias conexas e inconexas se parece mucho al de los competidores en las industrias locales o regionales, así como al análisis de la

competencia global. Por ejemplo, en una industria regional como la de las líneas aéreas, las compañías compiten entre sí en varias rutas comunes. A nivel internacional, la competencia se da en los mercados de varios países. Los principios aquí descritos se aplican a todas las situaciones anteriores (Porter, 1985). Regresar

[18] En Thomas Schelling (1960) y en el capítulo 5 del libro *Estrategia competitiva* se proporciona una definición y una explicación de los puntos focales. Regresar

CAPÍTULO 10 Estrategia horizontal

[1] En el capítulo 12 se comentan otros ejemplos de precios coordinados. Regresar

[2] Ver capítulo 16 de libro *Estrategia competitiva* la explicación del motivo estratégico básico del ingreso en un nuevo negocio. Regresar

CAPÍTULO 11 Creación de interrelaciones

[1] La literatura dedicada al comportamiento organizacional contiene algunas ideas valiosas acerca de los problemas de lograr interrelaciones entre las unidades de negocios, pero se han efectuado pocas investigaciones que aborden el tema de modo

directo. En casi todas las obras y escritos se estudian los problemas organizacionales de la coordinación dentro de las unidades o cómo segmentar en divisiones. Lorsch y Allen (1973) y Galbraith (1973) ofrecen las ideas más útiles respecto a la coordinación entre unidades, pero no las examinan como un tema principal. Regresar

[2] Por tanto, este libro sobre estrategia debe dedicar un capítulo a la organización. Regresar

[3] Si una firma diversificada no tiene una organización descentralizada que funcione bien, quizá necesite descentralizarse más antes de empezar a sobreponer una organización horizontal a sus unidades de negocios. Regresar

[4] En la terminología de los economistas, los costos percibidos de la transacción en el trato con otras empresas son menores que los del trato en el interior. Regresar

[5] Consulte en Stengrevics (1981) un comentario del ejemplo de Brunswick. Regresar

[6] El espíritu emprendedor se considera tan importante en algunas compañías que a las unidades de negocios hasta se les alienta a competir entre sí. Regresar

[7] Entre las principales obras se encuentran las de Lorsch y Allen (1973), Galbraith (1973), Lawrence y Lorsch (1967) y Kotter (1982). Regresar

[8] La función del ejecutivo de sector se parece a la del ejecutivo de grupo, y también es importante en la estrategia horizontal. Regresar

[9] Se ha investigado poco la función del ejecutivo de grupo, lo cual sorprende ante el predominio de las estructuras grupales. La obra de Stengrevics (1981) es el único estudio exhaustivo, y ofrece muchas ideas útiles respecto a esa función y a la satisfacción en el trabajo. Regresar

[10] Vea en Stengrevics (en preparación) una idea que apoya esta propuesta. Regresar

[11] Galbraith (1973) ofrece una descripción útil de varias organizaciones “laterales” y de las condiciones de su éxito. Sin embargo, los fundamentos de estas y otras explicaciones están orientadas a los esfuerzos realizados en el interior de la unidad de negocios y no a los que se realizan entre ellas. Regresar

[12] Eccles (1985) ofrece una excelente exposición sobre los precios de transferencia que contienen muchos de estos problemas. Regresar

[13] Vea a Stengrevics (1981). Ningún esquema de precios de transferencia será perfecto algún día, pero los esquemas de corto alcance casi siempre presentan defectos cuando hay interrelaciones importantes. Regresar

[14] Lorsch y Allen (1973) ofrecen un ejemplo de esta función de los incentivos en una empresa integrada de manera vertical. Regresar

[15] En Gupta y Govindarajan (1983) se encuentra un estudio que corrobora la necesidad de los incentivos subjetivos cuando las interrelaciones son estrechas. Regresar

[16] Por ejemplo, a veces es útil cambiar a los gerentes de las unidades de negocios u otros ejecutivos en dos unidades que participen en una interrelación. Regresar

[17] En este aspecto, obtener un punto de apoyo en una industria mediante una adquisición más pequeña y basarse en este para lo demás se parece más al desarrollo interno que a la adquisición. Regresar

[18] American Express Company, Reporte anual, 1982. Regresar

[19] Esta nueva forma organizacional es más completa que la Forma M de Williamson (1973) la cual se caracteriza por un

patrón de control de la alta dirección sobre las divisiones, donde los ejecutivos no intervienen en los asuntos operativos. La importancia de las interrelaciones indica que la manera de hacer las divisiones en el sentido tradicional ha dejado de ser conveniente en muchas compañías. Regresar

CAPÍTULO 12 Productos complementarios y ventaja competitiva

[1] Los criterios de señales se explican en el capítulo 4. Regresar

[2] El costo de los complementos es parte de la comparación entre un producto y sus sustitutos (capítulo 8). Regresar

[3] Una explicación de la cuasi integración se da en el capítulo 14 del libro. Regresar

[4] En el capítulo 10 de *Estrategia competitiva* se exponen los problemas de las industrias emergentes; entre otros aspectos, el papel de los productos complementarios. Regresar

[5] Adams y Yellen (1976) dan una demostración de esto en el caso de un monopolista. Regresar

[6] El *desempaquetamiento* es una variante importante de la estrategia de concentración, que incluye efectuar menos funciones para el cliente (capítulo 7). Regresar

[7] Vea el capítulo 8. Regresar

[8] En el capítulo 5 se indica cómo el patrón del cambio tecnológico de una industria evoluciona con el tiempo, factor importante de estos cambios. Regresar

[9] A veces, proteger el paquete forma parte de la estrategia defensiva (capítulo 14). Regresar

[10] Este es uno de los motivos por los que puede ser benéfico tener varios competidores (capítulo 6). Regresar

CAPÍTULO 13 Escenarios industriales y estrategia competitiva bajo incertidumbre

[1] Una encuesta de 1979 estimó que entre 8 y 22% de las empresas de *Fortune 1000* habían utilizado los escenarios. Los usuarios se concentraban en las industrias de procesos y en las compañías aeroespaciales (Klein y Linneman, 1979). Una encuesta posterior acerca de las compañías europeas realizada por Malaska y otros (1983) reveló la existencia de un mayor porcentaje de usuarios. No obstante, al interpretar esta clase de

datos es importante reconocer que la definición de escenarios varía mucho; la manera de emplearlos también puede variar y, de hecho, lo hace. Regresar

[2] Esta forma de planear escenarios inventada por Shell se describe en “Shell’s Multiple Scenario Planning” (1980), Mandell (1982) y Wack (1984). Regresar

[3] Las fuerzas evolutivas se estudian a fondo en el capítulo 8 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[4] Consulte en los capítulos 3-5 del libro *Estrategia competitiva* una descripción de los métodos de análisis de la competencia. En el capítulo 7 de ese libro se explican los mapas estratégicos. Regresar

[5] Para ejemplo, vea Hamilton (1981). Regresar

[6] Wack (1984) ofrece una interesante exposición acerca del proceso de cambio de pensamiento en Royal Dutch Shell a través de los escenarios. Regresar

CAPÍTULO 14 La estrategia defensiva

[1] Una compañía puede entrar en una industria sin tener en mente una estrategia secuencial de ingreso, pero de todos modos el éxito inicial puede desembocar en esta. En el capítulo 16 del libro *Estrategia competitiva* se explican la motivación de este tipo de estrategia. Regresar

[2] Las barreras contra la reducción, que se explican en el capítulo 6, aminoran el volumen de ventas y guardan estrecha relación con las barreras contra la salida. Regresar

[3] Posponer el riesgo es una de las causas principales de una estrategia secuenciada de ingreso. Regresar

[4] En gran parte de las investigaciones de los economistas no se reconoce que la entrada es un prolongado proceso de inversión, por lo que se concluye que muchas inversiones para disuadir la entrada son irracionales, una vez efectuada la inicial para penetrar en un mercado o industria. Vea, por ejemplo, a Dixit (1980). Un ejemplo de ello es una firma que intenta disuadir el ingreso creando una capacidad excesiva para amenazar a los participantes potenciales, indicando así que se desencadenará una guerra de precios si penetran. Pero una vez que el participante llega a la industria, se señala que ya no conviene hacer la amenaza. Por supuesto, eso hace que el exceso de capacidad pierda fuerza como amenaza.

El argumento es erróneo porque iniciar la entrada no significa que los recursos hayan sido invertidos de manera íntegra en la industria ni que al participante deba considerársele miembro. Por tanto, una guerra de precios en la fase de ingreso o de secuenciación dará buenos resultados si obliga al participante a

concluir que la estrategia final no se realizará a un costo aceptable. Por eso puede suspenderse el ingreso o fijarse una meta menos ambiciosa, lo que ha ocurrido en muchas industrias como la de videojuegos y la de semiconductores. La disuasión contra el ingreso se basa en primera instancia en plasmar las suposiciones del rival y, por consiguiente, en que no cuenta con información completa. Regresar

[5] Las nuevas marcas y los nuevos posicionamientos pueden representar oportunidades ofensivas. Aquí es preciso concentrarse en situaciones que no son lo bastante atractivas para convertirse en este tipo de oportunidades, pero que sí poseen buen valor defensivo porque bloquean una vía probable de ataque. Regresar

[6] En el capítulo 5 del libro *Estrategia competitiva* se exponen algunas condiciones para lograr un compromiso creíble que permita tomar represalias. Regresar

[7] En el nivel de la industria, este equilibro se manifiesta en el concepto del precio que disuade la entrada, explicado en el capítulo 1 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[8] Vea una explicación más completa acerca de los participantes potenciales y la manera en que estos pueden cambiar en los capítulos 8 y 16 del *libro Estrategia competitiva.* Regresar

CAPÍTULO 15 Cómo atacar al líder de la industria

[1] La explicación de Yip (1982) sobre cómo las compañías pueden encontrar “puertas” de entrada muestra la forma en que los líderes a veces son vulnerables. Yip describe cómo las innovaciones del desarrollo tecnológico y de la mercadotecnia permiten a los participantes superar a las empresas ya establecidas. Regresar

[2] Las estrategias de secuenciación se explican en el capítulo 16 del libro *Estrategia competitiva.* Los mismos principios se aplican al reposicionamiento secuenciado. Regresar

[3] Vea el capítulo 14 del libro *Estrategia competitiva.* Regresar

[4] Las ventajas competitivas de una estrategia global y las circunstancias en que esta es apropiada se exponen en el capítulo 13 de *Estrategia competitiva,* y en Porter (1985). Regresar

[5] Vea el capítulo dedicado a coaliciones en Porter (1985). Regresar

[6] Para diagnosticar los obstáculos hay que aplicarle al líder un análisis de competencia. Vea en el capítulo 3 de *Estrategia competitiva* un modelo y una exposición sobre conceptos como motivos contradictorios y de puntos ciegos que aquí se emplean. Regresar